MANUALUL ÎNTREPRINZĂTORULUI

Rezolvarea conflictelor și negocierea

II329,892

RENTROP & STRATON

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
II 329.892

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Rezolvarea conflictelor și negocierea

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

134895

Rezolvarea conflictelor și negocierea

243350
B.C.U. - IASI

Traducere: Dorina Țiț

RENTROP & STRATON
București, 1999

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Manchester Open Learning, 1993, publicat de Kogan Page Limited
ția românească © **RENTROP & STRATON** 1999

BN 973-9495-48-6

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă, arhivată transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, foto-iere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului.
Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane ce sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni, ca urmare a citirii materialelor licate în această lucrare.

21.07.1999
B.C.U. „M. EMINESCU" - IAȘI -
acu-824.241

Redactor: Margareta Boacă
Editor: George Straton

Coperta: Cristina Leonte
Tehnoredactor: Anca Micșunescu
Corector: Elvira Panaitescu

65.012.4
316.485.6
316.642.3

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale
Rezolvarea conflictelor și negocierea, București:
Rentrop & Straton, 1999
152 p.; il. 21 cm (Manualul întreprinzătorului)
ISBN 973-9495-48-6
316.47

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Batiște nr. 24 A, sector 2, București
.: 314.25.15, 311.28.34, 311.28.12
: 320.38.84

ar: Tipografia „Bucureștii Noi", 1999

Conflicte organizaționale
Rezolvarea conflictelor
Negociere
Management organizațional

Cuprins

Introducere 7

1. **Un mediu propice pentru afaceri** 9
Negocierea înseamnă să faci afaceri 13
De la conflict la progres 15
Climatul adecvat 18
Dreptul de a şti ce se aşteaptă de la tine 20
Dreptul de a fi ascultat 28
Dreptul de a cunoaşte motivele 32

2. **Conflictul: tipurile şi cauzele sale** 37
Cine cu cine se află în conflict 37
Semnele conflictului 43
Cauzele conflictului 55
Obiective şi ideologii 56
Teritoriu 62
Ostilităţi „iraţionale" 68
Diagnosticarea cauzelor prin simptome 69

3. **Aptitudini necesare pentru reglementarea conflictului** 71
Când diferenţele de păreri nu reprezintă un conflict 71
Mai bine să previi decât să tratezi 77
Rezolvarea conflictului – calea greşită 83
Rezolvarea conflictului – câteva tehnici recomandabile 84
Strategia pe termen lung 92

BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

© Manchester Open Learning, 1993, publicat de Kogan Page Limited
Ediția românească © **RENTROP & STRATON** 1999

ISBN 973-9495-48-6

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului.

Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni, ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

21.07.1999
B.C.U. „M. EMINESCU"
- IAȘI -
acu-824.241

Redactor: Margareta Boacă
Editor: George Straton

Coperta: Cristina Leonte
Tehnoredactor: Anca Micșunescu
Corector: Elvira Panaitescu

65.012.4
316.485.6
316.642.3

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale
Rezolvarea conflictelor și negocierea, București:
Rentrop & Straton, 1999
152 p.; il. 21 cm (Manualul întreprinzătorului)
ISBN 973-9495-48-6
316.47

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Str. Batiște nr. 24 A, sector 2, București
Tel.: 314.25.15, 311.28.34, 311.28.12
Fax: 320.38.84

Tipar: Tipografia „Bucureștii Noi", 1999

Conflicte organizaționale
Rezolvarea conflictelor /
Negociere
Management organizațional

Cuprins

Introducere 7

1. **Un mediu propice pentru afaceri** 9
Negocierea înseamnă să faci afaceri 13
De la conflict la progres 15
Climatul adecvat 18
Dreptul de a şti ce se aşteaptă de la tine 20
Dreptul de a fi ascultat 28
Dreptul de a cunoaşte motivele 32

2. **Conflictul: tipurile şi cauzele sale** 37
Cine cu cine se află în conflict 37
Semnele conflictului 43
Cauzele conflictului 55
Obiective şi ideologii 56
Teritoriu 62
Ostilităţi „iraţionale" 68
Diagnosticarea cauzelor prin simptome 69

3. **Aptitudini necesare pentru reglementarea conflictului** 71
Când diferenţele de păreri nu reprezintă un conflict 71
Mai bine să previi decât să tratezi 77
Rezolvarea conflictului – calea greşită 83
Rezolvarea conflictului – câteva tehnici recomandabile 84
Strategia pe termen lung 92

BUCHAREST NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. Activitatea de negociere 95
Ce este negocierea? 95
Problema cu negocierea este că... 97
Nu negocia ce nu poate fi negociat 99
Fii întotdeauna cu un pas înaintea jocului 101
Nu negocia pozițiile 104
Varianta concesivă 105
Negocierea intereselor 107
Interese compatibile 108
Separă oamenii de probleme 111
Orientează-te spre interesele proprii 121
Analizează interesele partenerului 125
De la interese la soluții 128
Trebuie să știi ce încerci să obții 131
Criterii obiective 135
Fii pregătit pentru situația când nu poți să ajungi la un acord 137
Tratarea cazurilor dificile 138

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere

În această carte va reveni în mod repetat şi insistent mesajul că, în reglementarea conflictelor şi în negociere, abilitatea dobândită – cum să faci ceva – este la fel de importantă ca ceea ce faci şi mult mai importantă decât ceea ce ştii.

În calitate de manager sau supervizor, în timp ce îţi îndeplineşti sarcinile zilnice, trebuie să fii mereu atent la scopurile şi obiectivele principale ale organizaţiei. Responsabilitatea inoculării „valorilor" organizaţiei în cei pe care-i conduci nu poate fi pasată altcuiva. Este sarcina ta. Tu eşti în prima linie.

Această responsabilitate nu este uşoară şi aspectul ei particular, tratat în această carte, solicită în mod deosebit abilitatea şi resursele tale, deoarece:

- necesită intervenţia ta în situaţii în care emoţiile sunt implicate în aceeaşi măsură ca raţiunea;
- necesită, în consecinţă, concentrarea nu numai asupra cunoştinţelor şi experienţei tale, dar şi asupra calităţilor personale, de exemplu răbdare, maniere şi chiar obiceiuri;
- dacă nu-ţi asumi această responsabilitate, problemele mici se amplifică şi apare dezbinarea.

Dacă, în acest context, ţi-ar fi de folos să te concentrezi asupra obiectivelor generale ale organizaţiei, atunci nu uita aceste afirmaţii simple:

- valoarea principală a unei organizaţii este determinată de personalul său, deoarece nu maşinile şi nici procedurile, ci numai oamenii pot atinge rezultate deosebite;
- oamenii nu pot atinge rezultate excelente dacă nu au valori şi convingeri puternice.

Responsabilitatea ta este să canalizezi aceste calităţi umane în interesul întregului colectiv; cunoscând modul de rezolvare a situaţiilor în care aceste valori şi convingeri diferite intră în conflict poţi obţine satisfacţiile pe care ţi le oferă munca cu oamenii.

De aceea, **scopul** acestei cărți este:

- să arate modul în care abilitățile de negociere și reglementare a conflictelor sunt incluse în sarcinile generale ale managerului de departament;
- să analizeze ce se înțelege prin „negociere" și „conflict" și să arate modul în care acestea se pot manifesta în contextul activității unui manager de departament;
- să accentueze importanța unui mediu armonios în relațiile interumane, în vederea soluționării cu succes a conflictului;
- să te ajute să identifici formele și cauzele diferite ale unui conflict;
- să dezvolte un mod general de abordare și să stabilească tehnicile de reglementare a conflictului și de negociere pozitivă și bine orientată spre scopul urmărit.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

1 UN MEDIU PROPICE PENTRU AFACERI

Pentru ca o companie să aibă succes pe „piaţă", ea trebuie să încurajeze sinceritatea şi spiritul de inovaţie al angajaţilor săi. Această atitudine de încurajare este în mod special importantă pentru tine, în calitate de manager sau supervizor. Este în sarcina ta să asiguri o funcţionare liniştită a departamentului tău, cu cât mai puţine conflicte interpersonale şi interdepartamentale.

În acest capitol vom examina mai întâi conceptul de „negociere", precum şi semnificaţia negocierii, în primul rând în crearea şi apoi în menţinerea unui mediu de muncă sănătos.

Deşi în mod inevitabil, mai devreme sau mai târziu te vei confrunta cu conflicte, indiferent de natura lor, vom vedea că un factor semnificativ pentru numărul de conflicte cu care ai de-a face este climatul pe care îl creezi şi încurajezi. Vom examina, în special, dreptul angajaţilor tăi de a şti ce anume se aşteaptă de la ei. La rândul lor, ei vor dori să ştie că au dreptul de a fi ascultaţi, ori de câte ori simt nevoia să se exprime. Vom examina şi necesitatea cunoaşterii, de către salariaţi, a motivelor care stau la baza deciziilor pe care le iei şi care îi afectează. Toate aceste aspecte conduc la un climat favorabil, în care angajaţii tăi pot să-şi arate adevărata valoare şi să-ţi acorde încrederea şi respectul lor.

PAS STRATEGIC 1

Gândeşte-te la două împrejurări, în cadrul sau în afara vieţii profesionale, în care ai putut să inovezi sau să îmbunătăţeşti ceva, beneficiind de un mediu care încurajează invenţia şi inovaţia.

Încearcă apoi să-ţi aminteşti două împrejurări în care te-ai simţit sufocat şi descurajat în promovarea ideilor şi faptelor tale.

Descrie pe scurt aceste împrejurări şi explică felul în care s-au manifestat încurajarea şi descurajarea.

Continuă acum textul.

Oriunde sunt oameni, există idei, valori, convingeri, stiluri şi standarde care pot intra în conflict. A şti să reglementezi un conflict este o aptitudine importantă în orice profesie. Mai mult chiar decât atât, această aptitudine este vitală într-o afacere care se bazează – în atingerea scopului său – mai degrabă pe oameni decât pe lucruri.

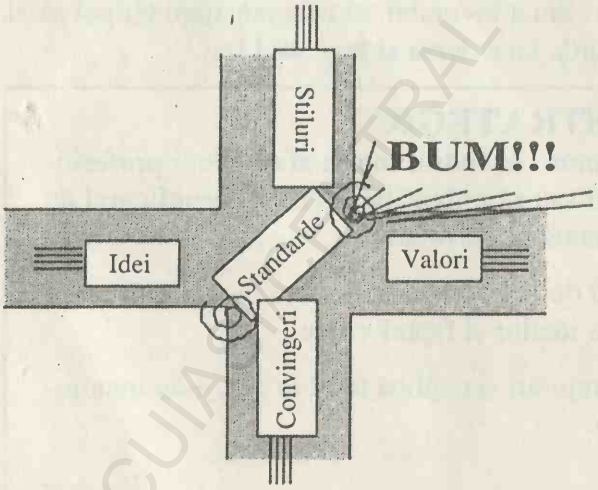

fig. 1.1

Aceasta înseamnă că:

- trebuie să fii mai instruit, mai talentat, mai răbdător şi mai hotărât decât predecesorii tăi;
- opţiunile tale, în orice situaţie dată, sunt mai numeroase şi mai variate decât înainte.

Pe măsură ce stilul de conducere devine mai flexibil, mai dinamic şi mai personal, capacitatea de reglementare a stărilor conflictuale trebuie să se îmbunătăţească. Strategia care ar putea stinge un conflict nu

BCUIAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

este destul de bună dacă anulează o idee care ar merita să fie cercetată, creează o atmosferă de neîncredere, descurajează oamenii talentați, dar mai puțin convingători din jurul tău, de a-și folosi propriile aptitudini. Nici strategia opusă – tolerarea stării conflictuale, alimentarea neînțelegerilor care creează o atmosferă discordantă și neproductivă – nu este bună.

PAS STRATEGIC 2

Amintește-ți o situație în care ai avut o contribuție reușită la climatul de muncă, pentru care ai fost felicitat într-un fel sau altul. Au existat atunci efecte secundare, bune sau rele, referitor la relațiile cu colegii? Au fost modificate în vreun fel relațiile anterioare? Notează comentariile în spațiul de mai jos și compară-le cu sugestiile care urmează.

Poate ai observat că prin contribuția ta ai schimbat părerea superiorilor și colegilor față de capacitatea și posibilitățile tale. Poate că ai început să comunici mai bine cu un anumit grup sau departament și să deschizi canale mai favorabile de discuție. Poate că în grupul tău au crescut admirația, încrederea, respectul și loialitatea. Pe de altă parte, poate au apărut unele dezacorduri, gelozii sau resentimente.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

Ideea este că nu poți să ai succes fără să se modifice – în favoarea sau defavoarea ta – felul în care te încadrezi în colectiv și ești văzut de colegi.

Unul dintre puținele lucruri cu care toți psihologii sunt de acord este acela că obiceiurile vechi sunt mai greu de destrămat și de înlocuit decât cele noi. În același mod, un conflict negativ și periculos este mai ușor de reglementat prin prevenire în stadiul incipient. Acesta este motivul pentru care trebuie să fii în prima linie când se ajunge la o astfel de situație, nu doar ca răspuns la presiunile pe care le exercită „productivitatea" sau alte obiective cuantificabile, dar și ca prilej favorabil pentru a încetăți atitudinile și valorile corecte, acolo unde poate că ele lipsesc. Trebuie să poți recunoaște elementele unui conflict, să-l rezolvi rapid și pozitiv și să canalizezi forțele care l-au generat departe de discordii, în direcția obiectivelor pe termen lung ale companiei.

PAS STRATEGIC 3

Gândește-te la o situație recentă, în care te-ai confruntat cu un conflict și ai fi putut să folosești acest prilej pentru a aminti participantului (participanților) motivele pentru care acesta a fost dăunător pentru departament/companie.

Dacă ai avea ocazia din nou, ce ai spune sau ai face pentru a transmite cu succes acest mesaj?

Comentariul tău trebuie să ilustreze faptul că nici o situație nu e prea obișnuită sau nesemnificativă pentru a nu fi folosită ca prilej favorabil de a comunica obiectivele și părerile pe care le împărtășești.

1.1 NEGOCIEREA ÎNSEAMNĂ SĂ FACI AFACERI

S-ar putea înțelege că pentru un manager de departament, preocupat de aspectele pozitive ale muncii de conducere – stabilirea și atingerea obiectivelor, îmbunătățirea randamentului, fixarea de noi țeluri etc. – nevoia de a negocia – indiferent care ar fi motivul – și de a reglementa conflictul între diferite persoane și grupuri de indivizi sunt, într-un fel, atribuții negative. În cel mai bun caz, ele pot să pară iritante și să te sustragă de la scopul principal. Este ușor de imaginat că o lume ideală ar fi aceea în care, odată ce obiectivele au fost stabilite, fiecare își îndeplinește sarcinile fără să ridice obiecții și fără să șovăiască, neprivind nici în stânga, nici în dreapta.

În mod evident, așa ceva nu este doar nerealist, dar și departe de ideal. **Orice progres, în afaceri sau în afara lor, se face doar pentru că oamenii pun întrebări și privesc în jurul lor.**

Analizează următorul mod de prezentare a „Negocierii".

Poate părea evident că, la un moment dat, activitatea de management implică negocierea. Ceea ce probabil nu este evident este faptul că în mod fundamental managementul **este,** în esență, negociere. Acest cuvânt îți aduce în minte imagini de tocmeală, discuții la masa tratativelor, troc, susținerea unui punct de vedere, rezolvare, pretenție, cedare. Toate acestea pot să joace un anumit rol, dar este util de menționat de unde provine acest cuvânt. „A negocia" derivă dintr-un cuvânt latin, care înseamnă pur și simplu „a face afaceri" – adică a-ți vedea de treaba ta și a-ți urmări interesele. Aproape inevitabil, aceasta va implica **interacțiunea** cu munca și interesele altora.

Negocierea nu necesită nici ordine de zi, nici masă de tratative, nici procese-verbale, nici bani, nici ranguri înalte. Înseamnă doar că două sau mai multe părți care au anumite interese constată că, pentru a le urmări, au nevoie să intre în contact și să acorde atenție intereselor reciproce, în căutarea unui avantaj comun.

Subiectul negocierii s-ar putea referi la orice și la toate: poate fi la fel de important ca menținerea păcii pe glob sau la fel de neînsemnat ca ridicarea unui gard de grădină. Poate implica lumea întreagă sau doar doi vecini ori colegi. Ar putea dura o viață sau se poate finaliza în câteva secunde.

Toate acestea înseamnă negociere și toate te privesc permanent pe tine.

fig. 1.2

PAS STRATEGIC 4

Fără să intri în detalii, gândește-te la zece activități diferite, începând cu cele la nivel mondial și până la locul tău de muncă sau viața de familie, care, în esență, sunt negocieri.

Pe lângă situațiile evidente, încearcă să te gândești și la cele mai puțin evidente care îndeplinesc criteriile de mai sus.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1.2 DE LA CONFLICT LA PROGRES

Este acum momentul să observi că negocierea este parte integrantă din munca fiecăruia și că reprezintă un mijloc constructiv și pozitiv de progres, când este folosită corespunzător.

Dar cum se încadrează conflictul în această concepție generală despre muncă?

În cartea „În căutarea perfecțiunii", autorii Peters și Waterman se referă la homo-sapiens ca „etapa finală de studiu a ceea ce înseamnă conflict și paradox". Ei discută pe larg motivele pentru care abordarea „raționalistă" a managementului nu duce la perfecțiune și trag concluzia că preocuparea acesteia pentru mecanisme, cifre, comenzi, lupte pentru putere și rezultate cuantificabile cere ca oamenii să fie tot timpul raționali – ceea ce evident nu se întâmplă. Oamenii sunt înzestrați cu gândire și acționează rațional, dar sunt și ființe cu obiceiuri, valori și credințe. Ei sunt sensibili la stimulii emoționali și capabili să dea un răspuns emoțional.

Constatările autorilor Peters și Waterman arată că pe piață au succes acele organizații care recunosc aceste realități despre oameni – atât în calitate de angajați, cât și de „clienți" – și creează un stil de conducere care protejează și promovează activ aceste trăsături umane.

În acest moment ar trebui să-ți amintești titlul acestei cărți. El se referă la ținerea sub control și rezolvarea conflictului, și nu la suprimarea, interzicerea, tolerarea sau ignorarea lui. Pentru folosirea acestor modalități de abordare a conflictului este nevoie de cunoștințe minime cu privire la cauzele și natura lui. Dar pentru a-l rezolva – și nu oricum, ci bine – este nevoie să-i cunoști toate însușirile.

De ce **„conflict"?**

Situațiile în care oamenii intră în conflict într-un colectiv de muncă sunt aproape infinite; există totuși câteva motive principale care predispun la conflict.

Psihologul Ernest Becker a constatat un dualism în relațiile oamenilor cu semenii lor: oamenii au nevoie să se implice în ceva, dar și să stea deoparte, să se conformeze și să se revolte, să facă parte din ceva mai important decât suma

părților și totuși să fie indivizi în afara colectivității. Peters și Waterman au plasat această constatare în contextul muncii și au tras concluzia că, într-un colectiv, oamenii dau rezultate la întregul potențial dacă li se asigură posibilitatea să se afirme și să simtă că își controlează propriul destin. După părerea autorilor Peters și Waterman, „dacă există o trăsătură care frapează la organizațiile cu performanțe deosebite (ei se referă în special la organizațiile industriale și comerciale, dar observațiile lor se pretează, în mod egal, și la organizațiile publice!), aceasta este abilitatea de a rezolva situațiile echivoce și paradoxale".

Responsabilitatea ta este tocmai să conduci „întregul" (obiectivele și valorile reunite ale organizației), prin conducerea „părților" (persoane individuale și independente care lucrează pentru companie).

Indiferent cât de mulți oameni pot fi de acord cu obiectivele finale, ei vor avea păreri diferite asupra modului de realizare a acestora. De asemenea, ei vor avea diferite convingeri, standarde de comportament, maniere, priorități, personalități și niveluri de simț al umorului și vor arăta fiecare fațetă a naturii umane care ar putea să se manifeste în contextul muncii. Toate acestea pot duce la conflict și, în calitate de manager, trebuie să fii conștient de toate.

De ce **„progres"?**

Ca urmare a unei alte trăsături umane de bază, identificată de Peters și Waterman, sarcina ta este nu numai ușurată, dar și orientată spre un anumit scop. Plecând de la această trăsătură, conflictul are capacitatea de fi transformat în progres, dacă este dirijat corespunzător.

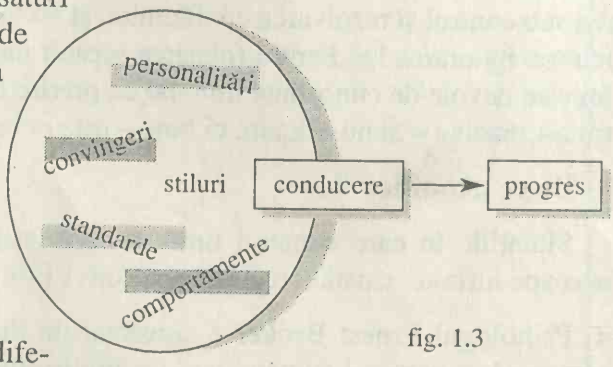

fig. 1.3

Oamenii nu numai că sunt diferiți, dar ei se consideră și învingători în

anumite privinţe fundamentale. Oricâte dovezi raţionale ar exista că cineva este de nivel mediu, acestea nu îl vor opri să se considere superior mediei.

Autorii identifică în special două trăsături:

- abilitatatea de a te înţelege cu oamenii;
- abilitatea de a conduce.

Din observaţiile generale desprinse din viaţă, la aceste trăsături se pot adăuga şi:

- simţul umorului;
- standarde înalte de comportament.

Şi, probabil, ai mai putea adăuga câteva.

Pe lângă faptul că au păreri şi sisteme de valori diferite, oamenii sunt binecuvântaţi şi cu convingerea că pot coopera, influenţa, recunoaşte şi promova standarde înalte şi, când nimic nu mai merge, pot privi situaţia cu mult umor – şi pot să facă totul la un standard mai înalt decât media.

Sarcina ta este să încurajezi şi să alimentezi aceste trăsături umane, într-un mod care să permită ca diferenţele dintre oameni să fie absorbite în urmărirea scopului comun.

PAS STRATEGIC 5

Ţinând cont de ceea ce tocmai ai citit, gândeşte-te la 5 exemple care ilustrează felul în care oamenii îşi manifestă:

(a) spiritul de conformare în contextul muncii;

(b) individualitatea în contextul muncii.

Explică, pe scurt, dacă aceste tendinţe vin în contradicţie şi în ce mod.

BCUIAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1.3 CLIMATUL ADECVAT

Este important să-ți amintești că modul în care dirijezi „relațiile interpersonale" în colectivul tău va modela atitudinile pe care oamenii tăi le vor avea pentru a rezista problemelor și dificultăților viitoare și gradul lor de implicare și devotament față de departamentul pe care-l conduci.

În contextul de față, aceasta înseamnă că, în mare măsură, climatul general pe care-l susții determină felul în care se manifestă conflictul, amploarea prejudiciului adus și calea de rezolvare.

Justiție naturală

Ai văzut cum încurajarea unui climat constructiv – deschis, tolerant și de susținere – permite să fie utilizate diferite talente și resurse din echipa ta.

În același timp, autoritatea, credibilitatea și capacitatea ta de a-ți influența oamenii din subordine vor fi puternic consolidate dacă în atmosfera de lucru există un simț evident al justiției naturale. Acest concept își are originea în domeniul juridic și este în mod normal asociat cu acesta; dar ceea ce juriștii înțeleg în mare parte prin acest termen se referă la standardele morale general acceptate și la principiile unor relații interpersonale armonioase. Ar trebui să nu ai nici o problemă în aderarea la aceste principii la locul de muncă.

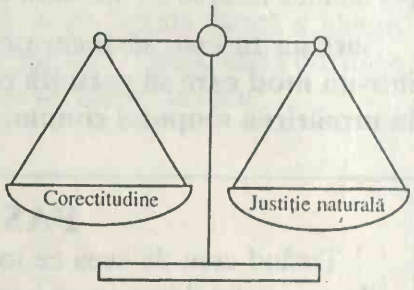

fig. 1.4

Principiile „justiției naturale" includ:

- dreptul de a fi ascultat;
- prezumția de nevinovăție;
- consecvența și lipsa prejudecăților;
- teoria că legile nu se discută;

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

- dreptul de a beneficia de tratament individual;
- dreptul de a vorbi în propria ta apărare;
- dreptul de a şti motivele care au stat la baza unei decizii.

Aceste principii sunt exprimate în termeni juridici, dar ele sunt genul de valori care evident s-ar preta la orice organizaţie de dimensiuni mari.

Valoarea acestor principii constă nu numai în aplicarea lor, ci şi în însăşi existenţa lor reală – în faptul că ele există şi pot fi folosite atunci când este nevoie, că oamenii muncesc ştiind că se pot aştepta să fie trataţi corect, dacă ceva nu este în regulă. Încă de la începutul carierei tale manageriale, trebuie să faci astfel încât oamenii să fie pătrunşi de acest sentiment. Fără această convingere va fi mult mai greu să obţii încrederea, creativitatea, inventivitatea, pe care eşti dornic să le ai din partea oamenilor tăi.

PAS STRATEGIC 6

Aşa cum am văzut, câteva – dar nu toate – din principiile justiţiei naturale sunt aplicabile în aceeaşi măsură la contextul muncii.

Încearcă să adaugi la lista de mai sus principiile „naturale şi general acceptate" de dreptate şi corectitudine, care consideri că joacă un rol important în relaţiile de muncă.

Care dintre toate aceste principii consideri că este cel mai important în contextul muncii?

Notează-ţi ideile, apoi continuă textul.

BCUIAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Principiile justiției sau corectitudinii naturale relevante la locul de muncă pot fi concentrate în trei reguli fundamentale privind relațiile interpersonale armonioase.

Ele sunt:

- dreptul de a ști ce se așteaptă de la tine;
- dreptul de a fi ascultat;
- dreptul de a cunoaște motivele care au stat la baza unei decizii.

Dacă sub toate aspectele, relațiile tale cu personalul sunt dirijate în aceste direcții, ai creat atmosfera potrivită în care să te ocupi de conflictele individuale.

Să vedem, acum, în ce mod poți să creezi acel climat de justiție naturală la locul de muncă.

1.4 DREPTUL DE A ȘTI CE SE AȘTEAPTĂ DE LA TINE

Fii atent la această regulă. Ea nu înseamnă că dacă cineva încalcă o „regulă" sau un cod neoficial de comportament al companiei este nevinovat dacă nu avea cunoștință de existența acelei reguli sau cod. La fel ca în cadrul juridic, necunoașterea legii nu conferă protecție. În mediul afacerilor, este sarcina salariaților de a ști ce se așteaptă de la ei și, în aceeași măsură, responsabilitatea managerului de a-i informa.

Acest principiu înseamnă că toți trebuie să respecte standarde de comportament clare și accesibile, în special în relațiile cu colegii și că orice proceduri privind conflictele și negocierea trebuie să funcționeze făcând referire la aceste standarde. Regulile trebuie să preceadă procesul.

Desigur, acest principiu este legat de tehnicile de bună comunicare. De fapt, nu exagerăm oricât am sublinia valoarea preventivă a instalării unui climat plăcut de muncă și comunicare. Un procedeu bun este să lași scopul comunicării să determine forma și modul de exprimare adoptate.

Alegerea tipului adecvat de discuție în funcție de scopul specific pe care ți l-ai propus este o chestiune vitală.

Tipuri de discuții

În funcție de scopul lor, discuțiile legate de activitatea profesională pot fi împărțite în patru mari categorii. Acestea sunt:

- pentru a da informații;
- pentru a obține informații;
- pentru a colabora în vederea rezolvării unei probleme;
- pentru a se ajunge la o înțelegere sau un acord.

Am putea numi aceste categorii: **informare, investigație, rezolvarea problemei** și respectiv **negociere.** Felul în care dirijezi aceste tipuri diferite de discuție variază în funcție de scopul în care porți discuțiile.

Să analizăm în detaliu fiecare categorie.

Folosește informarea când vrei să dai informații oamenilor tăi. În forma lui cea mai simplă, acest procedeu constă în două etape:

(a) furnizarea de informații;

(b) asigurarea că aceste informații au fost clar înțelese de cealaltă parte.

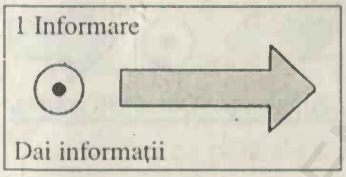

fig. 1.5

Când informația este scurtă și simplă, cel mai bine este să dai informația ca atare, apoi să verifici felul în care ea a fost înțeleasă. Dacă informația este complexă și implică mai multe componente, poate este mai bine să o împarți și să le oferi pe rând.

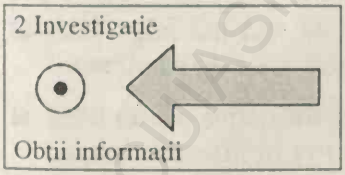

fig. 1.6

Folosește investigația când vrei să obții informații de la altă persoană. Aceasta este deosebit de utilă în aflarea adevărului, rezolvarea plângerilor și altele. Cele două faze principale sunt:
(a) obținerea informației de la o altă persoană;
(b) verificarea acurateții și corectitudinii informației.

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Această formă de discuție îți permite să cunoști aspectele unei situații – întrebările relevante sunt: „Cine?“, „Ce?“, „Când?“, „Unde?“, „De ce?“ și „Cum?“.

A treia categorie de discuție este rezolvarea unei probleme. Ea prezintă o oarecare asemănare cu formele anterioare, dar diferă în câteva aspecte importante. Cea mai evidentă diferență este concentrarea asupra acțiunii care se întreprinde. Cei patru pași-cheie sunt:

fig. 1.7

(a) să afli dacă există o problemă și, dacă da, să dai informații;

(b) să elaborezi un plan de rezolvare a problemei;

(c) să stabilești verificări pe parcurs;

(d) să recapitulezi care este responsabilitatea fiecărei părți în rezolvarea problemei ivite.

Aceste patru puncte – necesitate, plan, verificare, recapitulare – sunt pașii-cheie implicați în această formă de discuție.

Utilizează această a patra formă de discuție când părerile sunt diferite. Scopul este acela de a ajunge la o înțelegere sau un acord mutual. Este necesar ca părțile să facă un schimb de informații; până aici, această formă de discuție pare o combinație între formele „informare“ și „investigație“, dar în negociere există un element suplimentar. Odată ce informația este transmisă și primită, ambele părți lucrează la atingerea unei înțelegeri sau a unui acord comun. Aceasta atrage după sine trei etape-cheie:

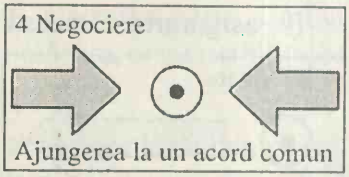

fig. 1.8

(a) a da;

(b) a obține;

(c) a confirma sau a clarifica.

Unul dintre aspectele cele mai interesante ale discuției de tip „negociere" constă în faptul că, de obicei, acești pași sunt repetați de mai multe ori, până când lucrurile devin clare. De fapt, ei sunt repetați în contextul mai multor faze sau fațete ale discuției (ajungerea la o înțelegere pe parcursul discuției; clarificarea pozițiilor și necesităților; clarificarea motivației sau a importanței pozițiilor etc.).

Poți să pierzi încrederea oamenilor dacă folosești o formă mai puțin directă sau categorică de exprimare a unui mesaj care necesită o declarație fermă. Tot astfel poți să pui în pericol cooperarea și să dai naștere la resentimente, dacă tratezi un articol supus negocierii ca și cum ar fi fost deja stabilit și decis.

Aspectele pe care trebuie să le reții sunt:

- dacă s-a produs o încălcare evidentă a disciplinei, spune acest lucru;
- dacă ai de comunicat o politică a companiei, atunci fă acest lucru clar și convingător;
- nu încuraja comentariile, dacă acestea sunt de prisos;
- nu da impresia că există o alternativă, dacă știi că nu este nici una;
- dacă știi că ceea ce trebuie spus va fi nepopular, nu te scuza – poziția ta de conducător se va clătina imediat.

Pe de altă parte,

- dacă simți nevoia să evaluezi sentimentele oamenilor tăi, nu porni de la ideea că ei știu că părerile lor sunt bine venite. Spune-le că este așa;
- dacă ești în căutarea unui mod mai bun de implementare a unei strategii, atunci cere și părerea altora;
- dacă rolul tău este să începi o negociere – să faci o ofertă – atunci să fie limpede că faci așa ceva;
- dacă tu sau superiorii tăi nu aveți o părere bine definită despre un subiect și căutați sugestii, începe cu o întrebare, nu cu o afirmație.

BCU „LUCIAN BLAGA" CENTRALĂ UNIVERSITARĂ CLUJ

PAS STRATEGIC 7

Folosind cele patru tipuri de discuții descrise în text, decide care este forma corectă de exprimare pentru fiecare dintre situațiile de mai jos și notează răspunsurile tale.

1. Anihilarea zvonurilor neîntemeiate despre schimbări în condițiile de muncă.
2. Stoparea unei ușoare, dar inacceptabile „înțepări" a unui nou membru din echipă.
3. Rezolvarea unei stări de animozitate de lungă durată între membrii colectivului.
4. Aflarea motivului pentru care o echipă care înainte era mulțumită și productivă, dintr-o dată nu mai este așa.
5. Încercarea de a împăca părerile fiecăruia referitoare la fumatul la locul de muncă.
6. Cererea de refacere a unei operații făcute sub nivel standard.

Dacă ești interesat, compară răspunsurile tale cu ale noastre:

1. Informare
2. Informare
3. Negociere
4. Investigație
5. Negociere
6. Rezolvarea problemei

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PAS STRATEGIC 8

Analizează propozițiile următoare și notează care mod de discuție consideri că a fost utilizat pentru fiecare caz în parte. Notează apoi care metode de abordare ar fi trebuit să fie folosite în fiecare situație.

1. Îmi pare rău, dar tocmai am primit o directivă de la manager, prin care se spune că procedura de încărcare trebuie schimbată – din nou! – din cauza unor modificări ale produsului. Ce părere ai?

2. Trebuie să rezolvăm problema acestor pauze de cafea. Nu putem pleca toți în același timp, ca ieri. Am făcut un program. Uite-l!

3. Directorul vrea să știe ce părere avem toți despre aranjamentele pentru deplasări între obiective. Oricum, aveți aici o copie cu ce am trimis.

4. V-am urmărit pe amândoi cum v-ați contrazis toată dimineața. Trebuie să încetați, ați înțeles? Conflictele voastre particulare nu trebuie să se desfășoare aici. E clar?

Dacă ești interesat să-ți compari răspunsurile cu ale noastre, urmărește variantele de mai jos.

1. A fost rezolvarea unei probleme, trebuia să fie informare.

2. A fost informare, trebuia să fie rezolvarea problemei.

3. A fost informare, trebuia să fie investigație.

4. A fost informare, trebuia să fie negociere.

BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Utilizează tehnicile de tip Temă și Semnal

Ar trebui să folosești tehnicile Temă – Rezultat – Semnal, așa cum sunt utilizate în următoarele exemple:

Temă

Semnal (informare)

Temă

Sistemul stabilit pentru pauza de cafea pare să nu funcționeze.

Semnal (negociere)

Aș vrea să facem un program de care să ne ținem.

Temă

Cred că este clar pentru amândoi că noul sistem nu funcționează bine – întotdeauna suntem în criză de timp la sfârșitul săptămânii.

fig. 1.9

Semnal (rezolvarea problemei)

Care crezi că este cauza? Putem să o rezolvăm repede?

Temă

Am observat că azi nu ai fost tu însuți – pari iritat și neinteresat de muncă.

Semnal (investigație)

Ai vreo problemă?

BCU "SICETRAL UNIVERSITY LIBRARY

Explică ce se va întâmpla în continuare

Toți sunt mai cooperanți și relaxați dacă știu în ce situație se află și ce se așteaptă de la ei.

Comunicarea făcută în termeni vagi, confuză, incompletă și apologetică sau incoerentă permite în mare măsură interpretări greșite, neintenționate sau intenționate.

De câte ori nu ai plecat de la o ședință, prezentare, negociere sau discuție, tixit cu informații, dar cu un sentiment supărător și acut că nu știi ce se va întâmpla în continuare? „Trebuie să pun ideea în aplicare?", „Este o politică sau doar o sugestie?", „Vor să o aplic?", „Vor să o fac acum?", „Așteaptă comentarii de la mine?", „Urmează să mai discutăm pe tema asta sau putem să ne apucăm serios de treabă?" sau „De ce trebuie să știu toate astea, ce legătură am eu cu ele?", „Se referă la mine?".

PAS STRATEGIC 9

Gândește-te la o ședință, declarație, discuție sau negociere, pe care ai coordonat-o recent la locul de muncă. Încearcă să-ți amintești dacă ai folosit metoda Temă – Rezultat – Semnal. Crezi că ai făcut în așa fel încât să fie clar pentru toți care este pasul următor? Notează gândurile și ideile care-ți vin despre cum ai fi putut să procedezi mai bine.

BCUIASI/CENTRUL DE LUMINĂ IBRARY

Evident, încheierea unei discuții cu un anumit scop nu este un lucru ușor pentru oricine.

O **negociere** trebuie să se încheie cu **un acord** explicit, clar și lipsit de ambiguități, chiar dacă este numai pentru a continua discuția.

O tentativă de **rezolvare a unei probleme** ar trebui să se finalizeze cu o **soluție** și cu un plan de acțiune: Ce este de făcut, de către cine, unde și când?

O **informare** ar trebui în mod ideal să se termine cu o **întrebare** adresată tuturor, dacă au înțeles. Asigură-te că este așa.

Există multe motive pentru care cineva spune că a înțeles când, de fapt, nu este așa – lipsă de interes sau motivație, lipsă de cunoștințe, lipsa dorinței de îndeplinire a sarcinilor, jena de fi singurul care recunoaște că nu a înțeles și multe altele.

O investigație ar trebui să se încheie cu un rezumat a ceea ce s-a spus și cu o întrebare de genul: „Așa este? Am sărit ceva?".

Posibilitatea apariției unui conflict dăunător între oameni care lucrează într-un sistem flexibil de management este foarte redusă dacă tu – în calitate de manager de departament – ești capabil să aplici metodele despre care tocmai ai citit și să-ți informezi oamenii despre ceea ce aștepți de la ei. **Rezolvarea unui conflict negativ într-un asemenea sistem este mult ușurată când se creează o atmosferă în care oamenii știu exact care este situația.**

1.5 DREPTUL DE A FI ASCULTAT

Fiecare are dreptul de a fi ascultat.

Dacă oamenii știu că vor fi ascultați ori de câte ori apare un conflict, atunci ai eliminat imediat efectele cele mai negative ale atitudinii defensive, suspiciunii și resentimentelor.

Există două aspecte ale acestei probleme:

- oameni care au nemulțumiri, sau cei implicați într-un conflict sau în probleme disciplinare, trebuie să fie ascultați oricât de neoficială ar fi audierea;
- faptul de a fi ascultați trebuie să fie un drept, nu un privilegiu.

Un drept, nu un privilegiu

Ca să te asiguri că toți oamenii din departamentul tău știu că vor fi cu siguranță ascultați, trebuie ca, în comportamentul tău în munca de fiecare zi, să le arăți că apreciezi ceea ce au de spus, că ești receptiv la problemele lor și că asculți ce îți spun.

Nu asculta când ești tulburat – dacă ești presat de timp, stabilește un moment în care poți să-ți asculți oamenii și respectă-l. Dacă programul îți permite uneori să-ți faci timp mai ușor să-ți asculți subordonații, atunci spune acest lucru oamenilor tăi de la bun început. Ei vor ști astfel că te vei ocupa și de problemele lor care nu sunt atât de urgente.

Încearcă să fii „o muscă pe perete" – ascultă și apreciază părerile pe care le au despre tine oamenii din echipa ta. Își spun ei că „știu în ce raporturi se află" cu tine? Sau dacă spui că vei face ceva, se pot baza pe tine? Dacă oamenii tăi fac sau spun asemenea lucruri, atunci ești pe drumul cel bun. Dacă dimpotrivă, ei spun că uneori vorbești și acționezi doar pentru a ocoli o problemă sau „pentru o viață liniștită", e nevoie să-ți revizuiești nu numai concepția privind ținerea sub control a conflictului, dar și priceperea de a-ți organiza timpul, a stabili prioritățile și a evita stresul.

PAS STRATEGIC 10

De ce crezi că este important ca un drept să nu fie tratat niciodată ca și cum ar fi un privilegiu sau o favoare?

S-a întâmplat vreodată acest lucru în viața ta profesională? Te-ai făcut vinovat vreodată de așa ceva? Explică, pe scurt, împrejurările. Care ar fi reacția ta dacă cineva te-ar asculta doar „ca să nu aibă probleme"?

Notează-ți gândurile mai jos, apoi continuă.

BCUIASI - THE UNIVERSITY LIBRARY

A asculta, nu doar a auzi

Nu trebuie doar să auzi ce îți spun oamenii – trebuie să-i și asculți (ceea ce nu se întâmplă dacă nu ești atent) și trebuie să arăți că îi asculți, deoarece:

- dacă îi asculți fără să fii atent, credibilitatea ta va dispărea în curând;
- dacă ești atent, dar nu arăți acest lucru, în mod clar, chiar exagerat, vei pierde o ocazie excelentă de a insufla anumite valori personalului tău.

Dacă pleci de la o audiere și aplici concluziile la care ați ajuns împreună fără ca cealaltă parte să știe acest lucru, înseamnă să sacrifici o formă deschisă și flexibilă de management, de dragul unui rezultat „eficient" limitat.

Amintește-ți că ai de-a face cu emoții, nu numai cu fapte. Referitor la situațiile emoționale, există o vorbă care spune: „intenția contează".

Ascultă, fii atent, spune ce vei face și fă ceea ce spui!

Este important să-ți amintești că ceea ce este cunoscut sub denumirea de ascultare „activă" implică:

- o atmosferă calmă, netulburată;
- contact vizual cu persoana care vorbește;
- o expresie a feței plină de înțelegere;
- o poziție adecvată a corpului;
- încurajarea de a continua conversația;
- parafrazări, recapitulări, sondări;
- recunoașterea corespunzătoare a sentimentelor.

Fii eficient. Amintește-ți acrostihul *ASCULT*ĂRII:

- **A**rată interes.
- **S**ondează prin întrebări.
- **C**oncentrează-te pe subiect.

BCU SIBIU BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

- Urmărește înțelegerea mesajului.
- Lucrează pe criterii de evaluare.
- Temperează-ți sentimentele.

Fii conștient de faptul că pentru oameni este o eliberare să fie ascultați oricât de neoficial; acest lucru le permite „să-și descarce sufletul". Inevitabil, există ceva care mocnește cel puțin de o perioadă de timp – indiferent cât de deschise sunt canalele de comunicare ale departamentului tău, oamenii vor lăsa mereu ca problemele să atingă un anumit prag înainte de a le împărtăși, în speranța că zona de conflict „va trece" de la sine. Până te vor contacta, vor lăsa să iasă ceva „abur". Rolul de descărcare este vital, dar poate fi și un pericol. Să lași lumea să plece de la audiență cu sentimentul de ușurare, atât de familiar nouă tuturor când tensiunea a fost dezamorsată, și apoi să nu faci ceea ce ai spus, indiferent despre ce acțiune este vorba, îți va reduce cu siguranță credibilitatea și va crea o atmosferă ursuză, mult timp după acest eveniment.

Nu lăsa ca oamenii tăi să se simtă dezamăgiți.

. Dacă, oricare ar fi motivul, nu poți să te ocupi de o problemă, fie că nu este de competența ta, fie că trebuie înaintată mai sus, fie că necesită audieri suplimentare, sau pur și simplu nu știi ce să faci și trebuie să te gândești sau să ceri părerea altora, atunci recunoaște că este așa.

Nu lăsa o problemă să se transforme într-un resentiment:

- **ascultă** ce ți se spune;
- **fii atent** la ceea ce asculți;
- **arată** că ești atent;
- **spune** ce vei face;
- **fă** ceea ce spui.

BCU "I.C. BRĂTIANU" CENTRU DE RESURSE

1.6 DREPTUL DE A CUNOAȘTE MOTIVELE

O cale sigură de înstrăinare a oamenilor este să iei decizii referitor la comportamentul sau atitudinea lor, sau să anunți măsuri care le afectează viața profesională, fără să le oferi motivele adecvate și clare. Cu cât problema este mai discutabilă, cu atât mai mare este înstrăinarea. A-ți înstrăina tot personalul este inacceptabil, a-ți înstrăina jumătate din oameni este o rețetă sigură de declanșare a unui război civil.

Oamenii se înstrăinează prin luarea unor decizii fără motive, sau fără motive adecvate, pentru că sunt tratați ca și cum ar fi imaturi, nechibzuiți și neînsemnați.

Oferirea unor motive exprimate cu grijă și relevante care au stat la baza deciziilor tale – chiar dacă aceste motive nu sunt unanim acceptate – demonstrează că există un sistem al justiției în muncă și că te preocupi ca oamenii tăi să simtă că „aparțin" acestui sistem. În timp ce găsești argumente în favoarea unei persoane sau grup de persoane împotriva altora, pentru a menține acest sentiment de integrare trebuie să spui care sunt motivele deciziei tale. Aceste motive ar trebui să fie:

- relevante;
- clare;
- compatibile între ele;
- obiective;
- bazate pe fapte;
- reutilizabile în împrejurări similare.

Ele să nu fie:

- nerelevante;
- vagi;
- contradictorii;
- personale;
- bazate pe presupuneri sau zvonuri;
- „excepții" sau tratament special.

Câteva exemple ar fi:

„Vreau să analizezi modul în care poți să-ți îmbunătățești atitudinea față de colegi, deoarece...

1 ...în prezent suntem supuși unui control atent și nu vreau ca departamentul nostru să capete o reputație proastă."

2 ...știu ce fire ai – dacă ai ocazia. Ești născut să faci necazuri."

3 ...am auzit lucruri care nu-mi plac. Nu vreau să intru în detalii – știi la ce mă refer."

și

„De la începutul lunii viitoare te transfer să lucrezi în alt domeniu...

4 ...știu că ești dornic să te perfecționezi în domeniul calculatoarelor, dar nu pot accepta studiul tău în dauna funcționării corespunzătoare a departamentului."

5 ...de obicei nu procedez așa după un timp atât de scurt, dar în cazul tău cred că nu te vei descurca în acest domeniu. Cu cât mai repede găsim postul potrivit, cu atât mai bine."

6 ...cred doar că ești mai potrivit acolo. Oricum, lucrurile se pot schimba și după un timp am putea să te aducem înapoi unde ai fost."

PAS STRATEGIC 11

Uită-te la exemplele anterioare. Cum ai descrie argumentele aduse pentru cele două hotărâri? Folosește ca referință lista de control de mai sus. Explică, pe scurt, de ce ai atribui fiecărui exemplu o anumită descriere.

BCUIASI/C... UNIVERSITY LIBRARY

Poate eşti interesat să compari răspunsurile tale cu textul care urmează:

1. Argumentul dat nu este relevant pentru chestiunea în cauză. O atitudine corespunzătoare faţă de colegi este întotdeauna importantă, nu doar atunci când departamentul se află sub control atent. De asemenea, ar putea lăsa impresia că relaţiile bune de muncă în condiţii normale nu sunt importante. Nu se cere urmărirea unor valori comune, se caută doar o soluţie avantajoasă pentru o problemă temporară.

2. Această atitudine individualizează cazul şi se bazează pe prejudecată. Persoana căreia i se adresează este imediat izolată. S-a dat deja un verdict pentru atitudinea sa. De asemenea, persoana în cauză ar putea să se conformeze reputaţiei pe care o are.

3. Acest exemplu se bazează pe zvonuri. Poate fi adevărat, pe jumătate adevărat, o versiune a adevărului, poate fi fals, sau chiar o „mizerie" intenţionată. În plus, argumentul este vag. Persoana în cauză nici măcar nu ştie ce să facă pentru a prezenta versiunea sa asupra situaţiei existente.

4. Argumentul este contradictoriu. O declaraţie motivează transferul, cealaltă îi oferă angajatului motive pentru a rămâne. Dacă managerul ştie cât de dornică să se perfecţioneze este persoana în cauză, de ce nu o sprijină în loc să-i înăbuşe această dorinţă? A recunoaşte o atitudine pozitivă a oamenilor şi, în acelaşi timp, a suprima exprimarea acesteia în muncă de dragul „eficienţei" este o concepţie care nu trebuie tolerată în nici un mediu de muncă.

5. Nu este deloc un motiv. Este o justificare pentru un tratament discriminatoriu, diagnosticat nu prin gândire sau discuţie, ci prin „reacţie intuitivă" sau bănuială. Este produsul unei minţi leneşe şi, dacă nu va duce la un sentiment de victimizare, va descuraja omul respectiv prin eşec şi astfel îl va înstrăina de departament sau chiar de companie.

6. Este un argument vag şi negativ. Cel în cauză nu are idee ce să facă pentru a progresa sau cât timp ar putea dura această situaţie.

PAS STRATEGIC 12

Utilizând exemplele pe care tocmai le-ai parcurs, rescrie fiecare declarație, folosind două sau trei argumente pentru fiecare caz, care să ilustreze criteriile de relevanță, claritate, compatibilitate între motive, obiectivitate, să fie bazate pe fapte și pe un principiu general, nu pe concluzii arbitrare.

Sperăm că ai scris ceva de maniera următoare:

„Aș vrea să vezi cum ai putea să-ți îmbunătățești atitudinea față de colegi, deoarece...

(i) am discutat cu toții despre deteriorarea atmosferei din colectiv și am ajuns la concluzia clară că efectul secundar al concentrării tale asupra realizării perfecte a lucrărilor a fost descurajarea celor din echipă, care se tem să mai facă ceva ce ar putea atrage critica ta. Cred că mai multe concesii reciproce ar îmbunătăți lucrurile, fără să coboare ștacheta". (relevant)

(ii) exemplele particulare pe care le-am parcurs sunt tipuri de comportament pe care nu le putem aștepta de la o persoană cu poziția ta". (obiectiv)

(iii) deși s-a spus din belșug că ai arătat cu precizie că este vorba de exagerare sau bârfă, acele două cazuri privind conduita ta despre care am discutat nu sunt acceptabile". (bazat pe fapte)

„Te transfer în alt colectiv al departamentului, în care vei intra mai puțin în contact cu publicul, deoarece...

BUCHAREST NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(iv) cred că suntem amândoi de acord că ai înclinații către altceva și ai recunoscut că, pe termen lung, personalitatea ta nu ar fi potrivită cu acest post". (compatibilitate)

(v) perioada obișnuită de probă s-a încheiat și, după o evaluare minuțioasă, credem că o prelungire a acestei perioade nu ne-ar spune nimic nou. A meritat să încercăm, dar cred că observăm amândoi avantajele întoarcerii la vechiul loc de muncă". (bazat pe fapte anterioare – nu arbitrar)

(vi) sunt sigur că o perioadă de circa trei luni îți va permite să te gândești ce preferi, iar mie îmi va da timpul necesar să mă hotărăsc dacă am dori încă o perioadă de probă". (clar)

REZUMATUL CAPITOLULUI

După ce ai parcurs complet acest capitol, acum ar trebui:

- să înțelegi de ce controlul pe care-l deții asupra conflictului și negocierii trebuie să fie pozitiv și orientat spre obținerea unor performanțe excelente;
- să fii conștient de situațiile speciale de management din organizația ta, care necesită din partea ta o analiză specială în sfera conflictului;
- să fii în stare să pui în practică principiile relațiilor armonioase cu angajații tăi, pentru a crea un climat care să minimalizeze conflictul dăunător și să mărească la maximum șansele tale de a-l rezolva, atunci când apare.

Dacă nu ești sigur de vreuna dintre aceste idei, întoarce-te și recitește partea (părțile) corespunzătoare din text.

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

2 CONFLICTUL: TIPURILE ŞI CAUZELE SALE

Pentru a stinge sau suprima o stare conflictuală este nevoie de un volum minim de cunoştinţe despre simptomele, formele şi cauzele sale; pentru a tolera sau ignora un conflict este nevoie chiar de mai puţin. Dar dacă trebuie **să-l ţii sub control,** în special într-o organizaţie în care oamenii sunt bine pregătiţi, bine motivaţi şi trataţi într-un mod flexibil şi matur, vei avea nevoie să ştii cât mai multe lucruri cu putinţă despre acest subiect.

De aceea, va trebui să-ţi foloseşti iscusinţa observaţiei şi deducţiei şi să acţionezi profesional şi obiectiv în momentele de stres. În special, va trebui să identifici **oameni aflaţi în conflict,** ceea ce va implica necesitatea **de a observa existenţa oricărui conflict** care se iveşte. Pentru a rezolva astfel de dificultăţi care pot apărea, trebuie să fii în stare să ajungi la miezul problemei prin **descoperirea cauzelor conflictului.** De asemenea, va trebui să fii sigur că **simptomele indică efectiv cauza** oricărui conflict apărut în colectivul tău. Vom examina toate aceste aspecte în capitolul de faţă.

2.1 CINE CU CINE SE AFLĂ ÎN CONFLICT?

Pe scurt, probabil că răspunsul la această întrebare ar fi: „fiecare cu fiecare în anumite ocazii". Conflictul reprezintă o parte atât de mare a vieţii umane, încât ar fi greu de imaginat o persoană care nu a fost implicată niciodată într-un anumit conflict de muncă.

Conflictul există întotdeuna între oameni, fie separat, fie în grupuri de un fel sau altul. Orice poate fi **cauza** unui conflict: obiceiuri, ideologii, personalităţi, competiţia pentru venituri şi multe altele. Le vom parcurge mai târziu în detaliu, în acest capitol.

Oricum, începând din momentul de faţă, trebuie doar să fii conştient de **cine cu cine** poate fi în conflict.

PAS STRATEGIC 1

Gândește-te la ultima săptămână de lucru și încearcă să-ți amintești exemple de conflicte în care ai fost implicat sau pe care le-ai observat.

Privește categoriile de mai jos și bifează căsuțele alăturate, corespunzătoare cazurilor care descriu acele conflicte. Apoi continuă cu citirea textului.

Tu, sau unul, sau mai mulți membri ai departamentului tău în conflict cu:

☐	1 – un alt membru din cadrul personalului tău;
☐	2 – un grup (oficial sau neoficial) din cadrul departamentului tău;
☐	3 – întregul tău departament;
☐	4 – un alt manager de departament, la același nivel cu tine;
☐	5 – șeful tău imediat superior;
☐	6 – un alt superior;
☐	7 – un membru al unui alt departament;
☐	8 – un grup (oficial sau neoficial) din alt departament;
☐	9 – un alt departament în întregime;
☐	10 – toată compania („sistemul").

Există posibilitatea ca tu să fi bifat un număr mare de căsuțe, dar acele conflicte să fi fost mici, să nu fi dezorganizat munca ta sau a altuia implicat și să fi fost în general „parte din viață".

Cu toate acestea, o parte din conflicte au fost poate mai serioase și au dăunat moralului și atitudinii cooperante din mediul de muncă.

Dacă nu ai bifat nici una dintre căsuțe, amintește-ți ultima dată când superiorul tău ți-a cerut să faci o lucrare imediat, în timp ce tu vroiai să continui o altă lucrare, sau când alt departament a promovat un set de priorități de lucru foarte diferit de propria ta părere cu privire la importanța relativă a activităților organizației. Apoi întoarce-te și privește lista din nou.

Adevărul este că, o bună parte din timpul nostru de muncă toți intrăm în conflict unii cu alții, chiar dacă în majoritatea timpului aceste conflicte sunt minore. De asemenea, în cea mai mare parte din timp, suntem partizanii ideii de rezolvare a coflictului și, în consecință, de abia observăm existența sa. De câte ori ai condus mașina sau ai fost pasager într-un autoturism pe o stradă aglomerată, cu mașini parcate pe cealaltă parte? O mașină vine spre tine. Pentru a trece în siguranță, este loc doar pentru o mașină. Deodată, fie pentru că una este mai aproape de obstacol decât cealaltă, fie pentru că una se deplasează în sus și alta în jos, sau unul dintre voi se simte mai generos și celălalt mai puțin generos, intervine o semnalizare cu farurile, o palmă ridicata în sens de salut și treceți unul pe lângă altul fără să vă supărați sau să produceți vreo întrerupere a traficului rutier. Așa se întâmplă în nouă cazuri din zece...

Ideea este că, în timp ce termini de citit ce a mai rămas din carte, ți-ar fi de mare folos să-ți formezi o **imagine de ansamblu** despre conflict și să nu-l asociezi mereu în mediul profesional cu clișeul disputelor conducere-salariat. De asemenea, nu trebuie să-l încadrezi între limitele unui conflict în curs de desfășurare, în care poate că ești implicat în prezent la locul de muncă. Oricine poate să se afle în conflict cu oricine și **este important să fii conștient în aceeași măsură de conflictele pe care, de regulă, le rezolvăm imediat, ca de cele care devin serioase.** Putem învăța lecția pentru primul caz și să o aplicăm în al doilea.

fig. 2.1

Fie că apar între persoane individuale, fie că apar între grupuri, conflictele implică **emoții** și **sentimente.** Cu cât mai individual este un conflict – mai față în față – cu atât va fi exprimat mai emoțional. Chiar și cel mai „abstract" conflict este supus acestei trăsături umane. Așa cum Phil este supărat pe Caroline, tot așa două departamente pot fi supărate unul pe altul.

Pe scurt, la orice nivel, conflictul se instalează între **oameni** în toate situațiile, și este exprimat în **mod specific uman** în orice stadiu. Încercările de analiză sau rezolvare care nu țin cont de aceste adevăruri sunt sortite eșecului.

BCU

PAS STRATEGIC 2

Folosind categoriile prezentate în Pas strategic 1, încearcă să identifici și să explici tipurile de conflicte ilustrate în exemplele următoare. În fiecare caz pot apărea mai multe variații. Nu încerca să identifici acum cauzele – caută doar toate tipurile de oameni sau grupuri care îți imaginezi că ar intra în conflict și explică foarte pe scurt de ce ar putea face acest lucru.

a) Amândouă atelierele – de caroserii pentru vehicule (CV) și de depanare a vehiculelor (DV) – se bazează, în mare măsură, pe folosirea acelorași unelte și materiale. Șefa fiecărui atelier se află în funcție de mai mulți ani și are un colectiv mic, loial și strâns unit.

Conducătoarea atelierului CV crede cu putere în importanța atelierului său pentru întreaga companie – „La urma urmei, spune ea, pentru asta se află compania noastră în afaceri." (Aduce un venit disproporționat de mare, pentru dimensiunile sale.) Conducătoarea atelierului DV consideră că, în cadrul companiei, compartimentul său este „cenușăreasa" și, în consecință, oamenii săi sunt tratați ca atare, atât individual, cât și în grup. Amândouă atelierele trebuie să insiste cu cereri individuale pentru obținerea de resurse umane și materiale.

În realitate, amândouă atelierele sunt servite adecvat, dar problema este denaturată de percepții diferite. Lucrurile sunt complicate suplimentar de faptul că șefa atelierului CV a fost mulți ani în relații strânse cu șefa departamentului care coordonează ambele ateliere – au „promovat odată". Această șefă de departament alocă zilnic resursele pentru cele două ateliere. Ea a observat un oarecare resentiment în secția DV și, pentru a-l contracara, tratează cu o atenție specială repartizarea resurselor foarte căutate (un nou atelier), pe care amândouă atelierele îl râvnesc.

b) Trei secretari, Margaret, Steve și Sue, au lucrat împreună timp de doi ani pentru șeful de departament și adjunctul său. Ei s-au înțeles foarte bine și sunt foarte pricepuți în munca lor.

Margaret are 40 de ani, Steve 26 de ani, iar Sue 19 ani.

Margaret lucrează pentru șeful de departament și are în sarcina sa și operațiunile de secretariat pentru cabinetul general. Steve lucrează pentru adjunctul șefului de departament, care în termen de 6 luni poate prelua funcția de șef de departament, cu ocazia pensionării acestuia. Sue este cea mai tânără și lucrează atât pentru Margaret, cât și pentru Steve.

Toți știu că șeful se află în preajma pensionării și că adjunctul său va putea foarte bine să ia în primire funcția șefului de departament. De asemenea, toți știu că, atunci când acest lucru se va întâmpla, postul de șef adjunct va rămâne liber, cel puțin pentru o perioadă de timp. (Un șef de birou va prelua temporar atribuțiile șefului adjunct.) Atunci va fi loc doar pentru doi secretari. Steve se va muta sus, cu noul șef, Sue va lucra pentru șeful adjunct în funcție, iar Margaret va fi îndepărtată într-un birou alăturat, pentru a servi un alt șef de departament, care intră frecvent în contact cu biroul șefului adjunct.

Într-una din zile, șeful adjunct intră în secretariat la ora prânzului și o găsește pe Sue plângând. Atmosfera de odinioară s-a schimbat – spune ea – și acum își petrece majoritatea timpului încercând să-i împace pe ceilalți doi. Aceștia sunt la „cuțite" în permanență. Sue crede că astfel se explică de ce munca s-a deteriorat.

c) „Totul a început când Harry Jackson a ieșit la pensie. Ani de zile a muncit din greu, știa pe dinafară tot ce ținea de secția unde lucra. Dacă îmi ceri părerea, el ar fi trebuit să fie directorul – ar fi făcut o treabă foarte bună. Oricum, adevărul este că ne cunoștea și avea încredere în noi. Ne trata ca pe niște oameni maturi. Știa că ne facem treaba – și o făceam bine – chiar dacă nu întotdeauna ca la carte. Ne făceam concesii reciproce. Și niciodată nu am primit nici o reclamație.

Apoi a apărut tipul ăsta, Moore, care ne spune că lucrurile se vor schimba. El vrea mai multă «ordine» și nu va lăsa pe nimeni «să o ia ușurel», chiar dacă știe că ne facem treaba în felul nostru. Jumătate din timp nici nu știe despre ce vorbește, cu așa-zisele lui «teorii»."

„Ai vorbit cu el? Adică personal, de la om la om. Încearcă să-i explici cum stau lucrurile. Te va respecta – știe că treaba merge datorită ție."

„Nu se poate vorbi cu el. Ține cont doar de părerea lui. Nu vrea să știe! Dacă vrea ca totul să fie «ca la carte», așa va fi. Nici o favoare de acum încolo. Data viitoare când apare vreo urgență, ar putea afla că toți vrem să plecăm acasă la terminarea programului."

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITARA

În cazul a) este vorba de un conflict clasic de grup, bazat pe perceperea modului în care ei și „ceilalți" rivalizează în ochii conducerii. De asemenea, există discordii între cele două șefe de ateliere și, probabil, între angajații celor două echipe. Șefa atelierului DV va avea mult timp suspiciuni privind imparțialitatea șefei de departament și, probabil, acestea nu vor fi îndepărtate de paleativul pe termen scurt care i se oferă. Între timp, șefa atelierului CV va intra în conflict cu șefa de departament, vechea ei colegă, considerând că a fost tratată incorect în această situație.

În cazul b), este probabil ca fiecare să intre în conflict cu cineva și să existe sămânța unui conflict inter-grupuri când Margaret se va muta la noul loc de muncă și va încerca să-și restabilească vechea poziție – prin acel departament – față de noul promovat și mai tânărul Steve. Șefii lor respectivi pot foarte bine să fie târâți în această dispută, în virtutea „loialității" față de secretarii lor. Probabil ca biata tânără secretară va ajunge în cele din urmă ținta frustrărilor tuturor.

Aceasta este o perioadă de instabilitate. Fiecare încearcă să-și impună noile poziții. Zilele în care rolul fiecăruia era bine definit și sigur au zburat pentru moment. Aceste perioade de instabilitate sunt conjuncturi favorabile pentru apariția conflictelor.

c) Acesta este cazul unei echipe și toți membrii ei sunt împotriva unei singure persoane. Toți sunt nemulțumiți de schimbare și de stilul de lucru al noului șef. El se simte nesigur de funcția pe care o ocupă și dorește să-și afirme autoritatea. Amândouă părțile au tras concluzii una despre alta, fără să comunice între ele așa cum se cuvine.

2.2 SEMNELE CONFLICTULUI

fig. 2.2

Din exemplele de mai sus am văzut mai multe moduri de exprimare a conflictului. Pentru a fi conștient de existența lui, trebuie să-ți folosești intuiția, precum și cunoștințele logice. De câte ori ai spus că „simți" că există un conflict, că lucrurile nu merg bine, că ai putea „tăia atmosfera cu un cuțit"?

Desigur, uneori semnele conflictului sunt destul de evidente – o replică mânioasă, un schimb furios de referate, chiar o ceartă. Dar, în majoritatea cazurilor, nu vei putea „să pui degetul pe rană" – deși știi că ceva nu merge – o privire rece, un salut fără răspuns, politețe excesivă, muncă făcută cu ranchiună, lipsă de cooperare și așa mai departe. Instinctul îți va spune acest lucru, dar așa cum ai observat deja, uneori el te va dezamăgi, așa că vei beneficia de aptitudinile tale bine exersate.

Adevărul este că, oricât de mult ne-ar plăcea să credem, nici unul dintre noi nu poate judeca la fel de bine ca Solomon, nu poate să evalueze situațiile și să distribuie veniturile imparțial, obiectiv și cu înțelepciune. Fiecare este supus emoțiilor, **fie că este sau nu** implicat în conflict.

În contextul observării și identificării conflictului, efectele acestei trăsături tipic umane pot fi prezentate concis într-o singură propoziție.

Dacă pornești să cauți, cu siguranță vei găsi.

Dacă în abordarea unei situații conflictuale, adopți o atitudine care poate fi exprimată prin:

- „Am mai văzut așa ceva și înainte"
- „Știu ce au de gând"
- „Știu ce fel de oameni sunt"

vei observa doar acele fapte și tendințe care îți confirmă diagnosticul inițial.

Dacă ai de corectat vreodată ceva de care ești **sigur** că este perfect, cu greu vei putea să vezi chiar cele mai evidente erori. La fel, în situațiile conflictuale vei putea să vezi doar simptomele pe care le cauți și cărora le-ai stabilit deja cauza.

În schimb, trebuie:

- să abordezi conflictele cu receptivitate;
- să accepți că și tu ai sentimente care pot să-ți întunece și să-ți influențeze judecata;
- să cauți mai întâi semnele și apoi să încerci să apreciezi cauza.

PAS STRATEGIC 3

Gândește-te la orice conflicte pe care le-ai observat în ultimul timp.

Cât de precis a fost diagnosticul dat pe moment? Acum, când conflictul este rezolvat, poți să determini simptome pe care atunci nu le-ai observat?

Notează-ți ideile, apoi continuă.

În cartea sa „Înțelegerea funcționării organizațiilor", profesorul Charles Handy împarte în două tipuri semnele conflictului:

1. Simptome

2. Tactici.

Poate că această clasificare ți se pare utilă în procesul de observare și identificare a semnelor conflictului.

Singura diferență reală între cele două este că **simptomele** sunt situații comportamentale fie inconștiente, fie cel puțin asociate neintenționat cu conflicte, iar **tacticile** sunt moduri deliberate prin care oamenii implicați în conflict își exprimă poziția, „fac viața grea" celeilalte părți și, în anumite cazuri, încearcă să „câștige" bătălia.

Să examinăm în detaliu fiecare categorie.

BCU "IOAN SLAVICI" UNIVERSITY LIBRARY

Simptomele conflictului

Simptomele conflictului sunt tot atât de variate ca și cauzele sale individuale și indivizii sau grupurile de oameni care le manifestă.

Ele pot fi:

- evidente – discuție în contradictoriu sau ceartă;
- subtile – atmosferă prea închistată;
- active – scrisoare mustrătoare sau agresivă;
- pasive – trimitere „la plimbare".

Câteva dintre simptomele cele mai des întâlnite cuprind:

- deteriorarea standardelor de muncă;
- discuții contradictorii;
- evitarea contactului social;
- tensiune care „plutește în aer";
- folosirea unui vocabular de genul „lor" și „nouă";
- prea multă politețe și formalism;
- ochii ațintiți mereu pe ceas;
- moralul scăzut.

Aspectul important care trebuie înțeles în acest stadiu este că **nu toate** aceste fenomene sunt neapărat simptome **necesare** ale conflictului.

De exemplu, un moral scăzut poate fi determinat de o abordare managerială greșită a motivației de grup sau individuale, sau de un sentiment de adversitate împotriva „lor". Discuțiile contradictorii pot să apară doar din cauza problemelor personale, situație în care soluția ar putea fi să-i dai sfaturi persoanei în cauză.

Fii convins că multe probleme, unele fără nici o legătură cu un conflict, produc emoții identice.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PAS STRATEGIC 4

Gândește-te la ultimele câteva săptămâni și vezi dacă poți adăuga la lista **simptomelor** prezentate anterior alte simptome, care au putut fi observate la locul tău de muncă.

Putea fi vreunul dintre ele rezultatul unor cauze **nelegate** de conflict? Dacă da, atunci care a fost motivul?

Scrie răspunsul tău și continuă apoi textul.

Stilul tău personal de conducere se va evidenția, în aceeași măsură, în modul în care reușești să ții sub control stările conflictuale, cât și în modul în care îndeplinești restul atribuțiilor. Prin natura ta, poți fi o persoană care intervine activ și se interesează de viața personală a oamenilor săi, sau una care preferă să stea retrasă și să-și lase subalternii să se descurce atât în muncă, cât și în viața socială.

Oricare ar fi situația, **nu-ți poți permite să nu te implici** când remarci simptomele care ar putea indica existența unui conflict. De fapt, ar trebui să fii mereu interesat de comportamentul uman. Ar trebui să te preocupi activ de semnalele de avertizare privind apariția unei tulburări – nu pentru a face „din țânțar armăsar", ci pentru a te asigura că în situația dată:

- cauza **nu este** un conflict, ci o problemă personală sau o chestiune legată de stilul de conducere;
- cauza **este** un conflict și trebuie să-i acorzi urgent atenție;
- simptomele au fost iluzorii, te-ai înșelat, **nu este nici o problemă** și vă puteți întoarce toți la muncă cu conștiința împăcată.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Închizând ochii, oricare ar fi motivul, nici nu vei rezolva problema, nici nu vei avea liniștea necesară pentru a-ți vedea mai departe de treabă.

Acum ar trebui să fie clar că simptomele conflictului:

- sunt extrem de variate;
- nu sunt întotdeauna evidente;
- sunt uneori identice cu simptomele altor probleme.

Pentru a verifica cât mai ușor posibil simptomele unui conflict, poate consideri utilă următoarea clasificare propusă de profesorul Handy:

Comunicarea mediocră: oameni sau grupuri de oameni fie că încetează să mai comunice, fie că fac acest lucru superficial și în stare de tensiune.

Ostilitate între grupuri de oameni: există o stare conflictuală între departamente, secții etc.

Fricțiune interpersonală: fără menajamente, de la morocăneală la agresivitate deschisă.

Escaladare: problema este „plasată mai sus", nu atât pentru reglementare, cât pentru **susținere.** Fiecare parte vrea ca managerul, supervizorul sau altcineva să încheie conflictul prin **susținerea** uneia dintre părți împotriva celeilalte.

Proliferarea birocrației: se creează tot mai multă birocrație, pentru a împiedica o persoană sau un grup să rezolve anumite lucruri în modul său propriu, sau pentru a face să nu le mai rezolve de loc.

Moral scăzut: sentimentul că „nu are rost sa încerc" sau „de ce să-mi bat capul cu asta?".

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PAS STRATEGIC 5

În funcție de cele șase categorii propuse anterior, gândește-te la trei exemple în care fiecare categorie s-ar putea manifesta în mediul profesional. Dacă ai impresia că o situație nu se încadrează în nici una dintre grupe și constituie o categorie aparte, atunci trece-o pe lista celor șase.

Scrie răspunsurile și apoi continuă textul.

De asemenea, amintește-ți că în aceste exemple – și fără îndoială și în exemplele tale – există situații care pot fi determinate de probleme care nu au nici o legătură cu conflictul și situații care nu sunt determinate de nici un fel de probleme. S-ar putea ca oamenii care tac brusc atunci când intri în cameră să-ți organizeze, de fapt, o petrecere-surpriză pentru aniversarea zilei tale de naștere!

Fii curios, dar și receptiv!

BCU "I.C. CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tactici pentru obținerea victoriei

Dacă simptomele indică semne inconștiente sau măcar neintenționate sau nepremeditate ale unui conflict, în concepția profesorului Handy tacticile sunt semnale conștiente, intenționate și – probabil – premeditate.

Aceasta este **singura** diferență, dar ea poate fi importantă atunci când se decide asupra **modului de abordare** a conflictului.

Ca o ilustrare a celor spuse, ia în considerare următoarele exemple:

1. a) Alison și Barry s-au certat: cine a fost răspunzător de verificarea greșită a siguranței unor echipamente electrice? Amândoi au păreri ferme și amândoi au responsabilități privind siguranța. Se contrazic, țipă unul la altul, ajung într-un impas și – în final – se retrag fiecare în colțul său, considerând că este mai bine să-și ignore reciproc prezența, până când celălalt se va decide să cedeze și să-și ceară scuze. Ei nu-și vorbesc.

   b) Roger și Paula se află într-o situație asemănătoare. Și ei au păreri ferme și responsabilități privind siguranța. Se ceartă și ajung în același impas. În cele din urmă, Roger se decide să spargă gheața. El crede că siguranța are prioritate față de „obrazul" fiecăruia dintre ei, și că ei ar trebui probabil să ceară sfatul (și medierea) șefului de departament. Îi propune acest lucru Paulei. Paula nici nu vrea să audă de așa ceva. Ea este hotărâtă să **câștige** ceva în această dispută: verificările de siguranță să fie executate așa cum vrea ea. Nu răspunde la încercările de reconciliere făcute de Roger. Ea vrea să se „descotorosească" de el. Respins categoric, Roger se simte mai rău ca niciodată și bombăne morocănos în colțul său.

2. a) Christine este secretară. Ea consideră că nu primește resursele materiale necesare, fapt ce o împiedică să-și îndeplinească sarcinile corespunzător.

   Malcolm, supervizorul ei, nu este de acord. El consideră că, dacă ea ar acorda mai multă atenție eficienței muncii sale, ar putea să-și îndeplinească satisfăcător atribuțiile, fără să aibă nevoie de resurse suplimentare. Christine explică, cere, roagă, dar fără nici un rezultat. Simte că nu este susținută așa

cum ar merita și că „nu poate munci" cu supervizorul său. Ea își pierde motivația. Eficiența are serios de suferit. În cele din urmă, ea trece peste capul lui Malcolm și vorbește direct cu managerul, Bryan. Când Bryan vorbește cu Malcolm, acesta se înfurie și se simte trădat.

b) Martin este un alt secretar, care crede de asemenea că nu primește resursele necesare. Joyce, supervizorul său, nu este de acord. Ei trec împreună prin aceleași situații ca Malcolm și Christine. Atunci, Martin decide că: „dacă ea vrea așa, va trebui să se mulțumească și cu o muncă de calitate inferioară". El își susține punctul de vedere, nefăcând nici un efort real de a folosi eficient resursele pe care le primește. De asemenea, el consideră că ar putea îndeplini sarcinile lui Joyce, în orice caz mai bine decât ea. Pentru a fi sigur că munca de calitate nesatisfăcătoare nu trece neobservată în ochii managerului și că Joyce va fi criticată, el se adresează direct managerului.

În ambele cazuri, acțiunile care au rezultat – lucruri pe care le poți vedea – sunt aproape identice. De asemenea, cauzele și finalizările posibile sunt similare.

Există totuși două diferențe importante în cazul fiecărei perechi de situații:

- în fiecare caz, în al doilea exemplu din fiecare set, semnalele conflictului sunt produse deliberat, **indiferent de faptul că ele ar fi apărut în mod aproape firesc;**
- în exemplul al doilea din fiecare set, există un obiectiv **suplimentar** celui funcțional, care se referă la siguranță sau la obținerea de resurse mai mari. Este vorba despre câștigarea luptei.

În fiecare caz, trebuie identificat și rezolvat un conflict, dar în exemplele notate cu (b), în care sunt folosite tacticile deliberate, sunt necesare probabil atât acțiunea disciplinară, cât și medierea.

Pot exista foarte bine mici lupte pentru putere, care implică acte de sabotaj deliberat – chiar dacă de proporții reduse – ca în aceste exemple. Este important să discerni dacă dezbinarea este produsă premeditat sau nu. Să nu presupui doar că scăderea eficienței sau întreruperea comunicării sunt tactici premeditate sau numai simptome inevitabile, dar distructive – **află sigur.**

Vom examina mai târziu în această carte care sunt căile pentru a face acest lucru. Pentru moment, trebuie doar să fii conștient de faptul că analiza ta va afecta semnificativ felul în care vei dirija depistarea cauzelor și evaluarea tratamentului necesar.

Compară lista următoare de „tactici" identificate de profesorul Handy, cu grupele de „simptome" pe care le-ai analizat mai devreme. În fiecare caz, vei observa o suprapunere semnificativă sau o „zonă cenușie" între cele două seturi de comportament.

Controlul informațiilor

Să nu informezi oamenii, să le îngădui să cunoască doar ce vrei tu să știe, să lași oamenii să creadă ceea ce nu este adevărat. Acest lucru poate fi la fel de important ca atunci când un departament nu furnizează altuia informații vitale pentru funcționarea acestuia, sau la fel de banal ca netransmiterea unui mesaj de către un coleg altuia, pentru a-i face acestuia necazuri.

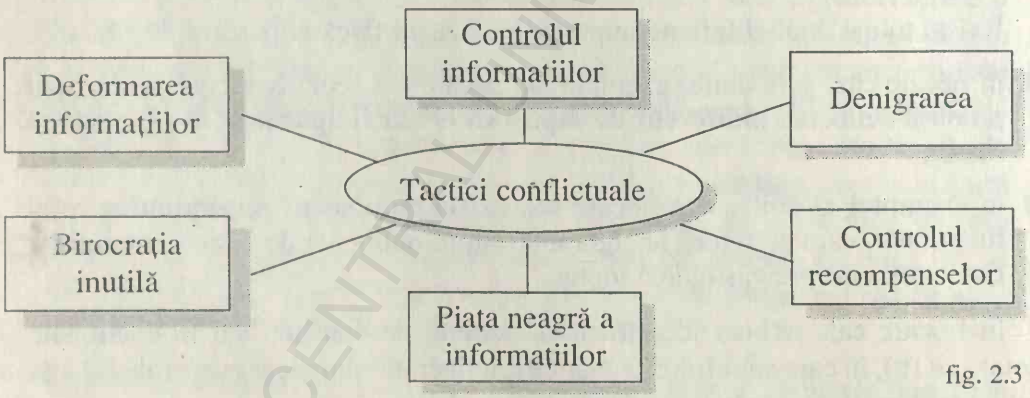

fig. 2.3

Deformarea informațiilor

Să spui ceva unui departament și să dai o informație contrară altui departament, să învrăjbești un membru al echipei împotriva altuia, emițând diferite versiuni ale faptelor.

Birocrație inutilă

Să-i încurci pe alții în țele birocrației, ca tu să fii liber să acționezi.

Canale de informații

Să câștigi și să folosești cooperarea cu oameni din posturi-cheie, care pot face punte peste canalele oficiale. Acest lucru poate fi la fel de complex ca stabilirea unei adevărate „piețe negre" a sistemului de informații, sau la fel de simplu ca a beneficia de „un prieten" la Cabinetul General, care-ți furnizează informații confidențiale.

Controlul asupra recompenselor

Să sabotezi intenționat avansarea unei persoane care reprezintă o amenințare la adresa ta sau pur și simplu ca să te răzbuni.

Denigrarea

Să bârfești pe seama unei persoane sau a unui grup. „Povestea" este spusă astfel încât să pară o informație relevantă pentru menținerea unor practici bune la locul de muncă, dar este menită doar să denigreze.

PAS STRATEGIC 6

Care dintre cele șase tactici de mai sus sunt implicate în situația următoare? Poți să identifici acțiuni care sunt în mod evident mai degrabă simptome decât tactici premeditate?

„Știam că acest sistem nou de control al prețurilor nu va funcționa. Era în regulă pe hârtie, dar în practică nici nu se punea problema. Pe de o parte, este inflexibil, iar pe de altă parte, ar însemna că jumătate din zi suntem legați de un PC[1], măcinând cifre pentru acele mici scamatorii în conturi. Au impresia că noi suntem aici doar să învârtim bani, nu să producem bunuri pentru consumatori."

[1] PC = personal computer.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

„În orice caz, am făcut o încercare și, mai mult ca sigur, au fost mai multe funcțiuni pe care sistemul nu a putut să le execute, decât cele pe care le-a putut îndeplini. Am pierdut ore întregi și am obținut pe hârtie cifre pe care calculatorul nu le-ar fi dat. Și, după toate acestea, ele urmau doar să fie citite de către conducere – și toată lumea știe că oricum managerii nu le iau în seamă. Ce pierdere de vreme!"

„Necazul este că noul sistem chiar ne-a făcut să pierdem timpul, iar eu intenționam să mă asigur că șeful a înțeles cu adevărat acest lucru. Nu avea rost să vorbesc cu Williams (supervizorul). El este foarte hotărât să parvină și acest sistem costisitor este «sarea și piperul» lunii în curs, așa că nu ne-ar fi susținut mai sus, nu-i așa? Deci am trimis mai departe exact ceea ce am listat la calculator – cu belele cu tot – împreună cu o notă prin care explicam că, pentru a umple spațiile goale (și erau o mulțime!), ar fi trebuit să le cer oamenilor care introduc datele de intrare să lucreze peste program – și știm cu toții că, în zilele noastre, cuvintele «ore suplimentare» sunt tabu! Când Williams era plecat la o conferință, ca măsură de siguranță am trimis o copie la McGregor, șeful de departament. Era timpul ca Williams să ia notă de ceea ce facem noi în această problemă și să înceteze să fie slugarnic în fața șefilor... Când s-a întors și a fost chemat sus, să discute despre valorile obținute, i-am dat doar o copie din ce listasem, fără copia notei către conducere. Asta a cerut, asta i-am dat.

Trebuia să-l fi văzut în ce stare era după aceea!"

BCUIASI/CENTRUL DE CARTE

2.3 CAUZELE CONFLICTULUI

Acum trebuie să privim cauzele și să le corelăm cu simptomele, să evidențiem importanța observării simptomelor și tratării cauzelor.

Nu este așa de simplu precum pare. Să facem o analogie cu medicina – de sute de ani, fără să dispună de cunoștințele și tehnologia din zilele noastre, medicii au tratat continuu simptomele, și nu cauzele și, în consecință, au agravat deseori boala.

Pentru început, să privim atent câteva dintre cauzele principale ale conflictului de muncă.

Dacă analizezi oricare exemplu de conflict în care ai fost implicat, îți vei da repede seama că, într-un anumit sens, **cauza** a fost cealaltă persoană sau celălalt grup. La fel, acea persoană sau acel grup ar spune că tu ești cauza, sau grupul din care faci parte. Evident, dacă nu ar fi cealaltă parte, nu ar exista nici conflicte. Totuși, deși necesară, existența celeilalte părți nu este suficientă. Trebuie să existe un „măr al discordiei" sau cel puțin o problemă care generează conflict între participanți.

Trebuie să fie:

- un adversar, voit sau nevoit, împotriva căruia – și, posibil, din partea căruia – se manifestă conflictul;
- o problemă care angajează în conflict două forțe opuse.

Este important să ții minte aceste două elemente, precum și faptul că legătura dintre ele poate fi **directă** sau **indirectă.** De exemplu, poți intra în conflict cu cineva asupra unei chestiuni care există **între voi** (o promovare pe care o doriți amândoi, păreri diferite despre felul în care ceva trebuie făcut sau chiar și dacă o fereastră trebuie să stea închisă sau deschisă). Și totuși, poți să intri în conflict cu cineva și ca rezultat al vrajbei care vine din altă sursă (ești criticat de șeful tău și îți descarci nervii pe unul sau mai mulți dintre angajații tăi).

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Având în minte cele de mai sus, să vedem – cu exemple – câteva dintre cauzele fundamentale ale conflictului.

Profesorul Handy identifică două aspecte de bază:

- obiective și ideologii;
- teritoriu,

cărora trebuie să le adaugi un al treilea:

- ostilități „iraționale".

2.4 OBIECTIVE ȘI IDEOLOGII

Orice organizație care are un obiectiv bine definit nu are pretenția și nici nu presupune că toți membrii săi constituenți au sisteme identice de convingeri, scopuri, filozofii și valori. O asemenea potrivire perfectă între o entitate „organizată" și părțile sale nu ar fi de dorit, chiar dacă ar fi posibilă. O organizație progresează prin varietate, „polenizarea încrucișată" a ideilor, rigorile dezbaterilor interne – pare să fie un microcosmos al societății în ansamblul ei, prin varietatea punctelor de vedere și a tipurilor de personalitate prezente în cadrul ei.

În acest mod, ori de câte ori interacționează două sau mai multe persoane sau grupuri cu scopuri și convingeri diferite, este întotdeauna probabil să existe și un conflict de un fel sau altul.

Să vedem ce se înțelege prin obiective și ideologii.

Obiective

Obiectivele ar putea cuprinde:

- diversificarea activității în domenii noi de lucru;
- promovarea unor metode noi de prezentare a programului de învățământ;
- păstrarea unui „birou ordonat";
- activitatea inovatoare;

- îmbunătățirea în scurt timp a performanțelor individuale și de grup;
- asigurarea progresului pe termen lung;
- acordarea atenției cuvenite problemelor legate de siguranța muncii;
- menținerea cheltuielilor la un nivel minimal/reducerea costurilor.

Chiar dacă toți angajații împărtășesc obiectivele organizației din care fac parte, sunt motivați în egală măsură și în mod corespunzător și au încredere în integritatea celorlalți, totuși scopurile individuale, precum și rolurile pe care se așteaptă să le aibă sau pe care le-au stabilit pentru ei înșiși vor fi mereu oarecum divergente. Chiar și atunci când aceste „sub-obiective" sunt împărtășite de un grup de oameni, inevitabil fiecare dintre aceștia le va accentua în mod diferit.

De exemplu, ceea ce pentru o persoană înseamnă conștiinciozitate în ceea ce privește problemele de siguranță, pentru alta este o obsesie, iar spiritul de economie al unui angajat este pentru altul o oportunitate de „marketing" ratată.

Astfel, chiar atunci când ai reușit să asiguri motivația pentru angajații tăi și să le imprimi obiectivele generale ale companiei, totuși ei își vor fixa țeluri diferite, care să conducă la atingerea comună a obiectivelor generale.

PAS STRATEGIC 7

Gândește-te la obiectivele imediate ale departamentului tău sau ale altui departament.

Încearcă să indentifici cât mai multe perechi de obiective conflictuale, pe care le poți adăuga la lista de mai sus.

Scrie răspunsurile și continuă apoi textul.

BCUIASI CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Ideologii

Ideologiile sunt sisteme de valori alcătuite în mod conștient sau inconștient, pentru a însoți, a uni și a justifica un set de obiective înrudite. Ele reprezintă sentimente, obiceiuri, maniere, slogane și zicale ale celor care urmăresc aceleași obiective și care acționează ca un liant. Fiecare grup de obiective complementare este un subset al unei ideologii. Acest lucru este valabil pentru toate tipurile de companii mari. Pentru a ilustra cele prezentate, să luăm exemplul unei societăți comerciale de mari dimensiuni. În această situație, relația ideologie – obiective ar putea fi definită astfel:

Ideologie	**Obiective**
Scopul afacerii este **vânzarea**	Să maximizezi vânzările Să deschizi noi piețe Să fii conștient de cerințele clienților
O afacere bună este o afacere prudentă	Să elimini pierderile Să cauți justificări înainte de a face cheltuieli Să vezi „miezul problemei"
Supraviețuirea înseamnă diversificare	Să nu te mulțumești niciodată cu serviciile existente Să-ți dorești să cheltuiești mai mult pe X și Y Să vezi cum sunt alții comparativ cu standardele tale

Indiferent cât de bine tu și colegii tăi – șefi de secție – răspândiți în cadrul societății mesajul că fiecare, la locul său de muncă, trebuie să colaboreze pentru atingerea **țelului comun,** este inevitabil să te întâlnești cu astfel de ideologii de departament și „embleme de birou". Într-adevăr, într-o anumită măsură, ele sunt aspecte lăudabile și pozitive care fac parte din realitatea economică.

Totuși, ele pot estompa și umbri misiunea generală, dacă se dă frâu liber la prea multă autojustificare interiorizată. Sindromul îți este cu siguranță familiar; așa se întâmplă în toate organizațiile, într-o măsură mai mare sau mai mică. În companiile cu cele mai bune rezultate, sindromul se manifestă deschis și îl duci

cu inima ușoară, dar în companiile cu rezultate slabe, el devine vindicativ și slăbește și mai mult compania.

Ceea ce trebuie să reții este că, în timp ce **obiectivele** în conflict pot fi tratate destul de rațional și funcțional, odată ce ele s-au încrustat într-o **ideologie,** procesul devine mult mai dificil.

PAS STRATEGIC 8

Departamentul sau secția ta are vreo „ideologie" sau „emblemă de birou" metaforică? Există vreun departament sau secție rivală cu care ești în conflict? Cum ai descrie ideologia propriului tău grup și cum privești celălalt grup? Cât de serioasă sau cât de ușoară este ciocnirea de ideologii? Este vreodată dăunătoare? Scrie comentariile tale mai jos, apoi continuă să citești textul.

Când obiectivele sunt divergente

Când obiectivele și ideologiile care le însoțesc sunt divergente, va izbucni un conflict, care trebuie reglementat astfel încât să se încurajeze obiectivele comune și cele generale ale organizației, pentru a le înlocui pe cele divergente. Pentru a ilustra acest aspect, să folosim încă o dată un exemplu din domeniul industrial.

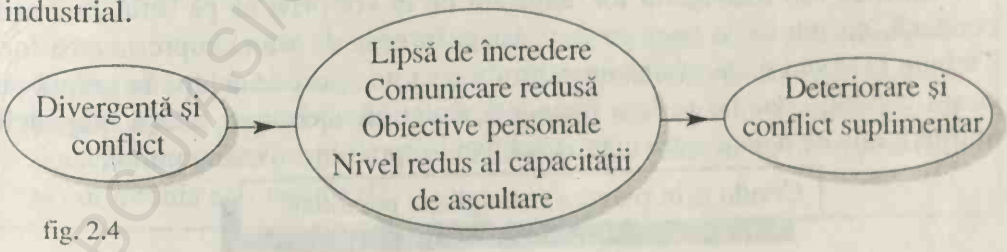

fig. 2.4

DOMNIȘORUL CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Un departament de producție din cadrul unei companii de echipamente pentru calculatoare va fi preocupat în primul rând de îndeplinirea producției la termen și de încadrarea în buget. Departamentul de vânzări din cadrul aceleiași companii se va preocupa de lărgirea vânzărilor și de satisfacerea cererii clienților. La un moment dat, extinderea sferei de activitate ar putea reprezenta o presiune asupra departamentului de producție, în sensul creșterii timpului neplanificat peste orele de program, a diversificării producției în cantități mici, neeconomice și al modificării în general a termenelor în plin proces de derulare. Un grup poate să perceapă atitudinea celuilalt ca fiind obstructivă și rigidă. În același timp, departamentul producție poate spune că atitudinea celuilalt este iresponsabilă și risipitoare.

În acest moment intră în acțiune aptitudinile de bună comunicare, de creare a unui climat de încredere și „dreptul de a ști ce se așteaptă de la tine". În cazul în care aceste aptitudini lipsesc sau sunt deficitare, va izbucni un conflict. Acesta va construi la rândul său ideologii care separă cele două grupuri pe poziții diferite, astfel încât data viitoare conflictul va fi mai puternic.

Pentru a preveni sau minimaliza aceste conflicte, trebuie îndepărtată cauza sau, chiar mai bine, ea nu trebuie lăsată să prindă contur. Pentru realizarea acestui scop, conducerea trebuie:

- să creeze un climat adecvat de încredere;
- să comunice clar și corect;
- să accentueze necesitatea concentrării pe obiectivele comune;
- să asculte, să recepteze și să răspundă problemelor.

Pentru că ești managerul lor, angajații tăi te vor privi ca pe șeful care să-i conducă, nu numai în ceea ce fac, dar și în ceea ce simt despre munca lor. Trebuie să depui toate eforturile pentru a crea un spirit de echipă în grupul pe care-l conduci, dar nu te lăsa niciodată tentat ca aceasta să aducă prejudicii abilității tale de a concentra atenția echipei asupra obiectivelor comune.

Condu prin puterea exemplului personal!

Când obiectivele sunt neclare și contradictorii

Două persoane sau grupuri cu obiective divergente pot intra în conflict. Tot astfel, o persoană sau un grup poate intra în conflict cu firma (considerată ca un tot) sau cu o parte a acesteia, **când obiectivele acelei persoane sau acelui grup sunt neclare și contradictorii.**

Oamenii trebuie să știe nu numai ce se așteaptă de la ei, dar și de ce și pentru cine trebuie să facă acel lucru. Dacă nu știu, oamenii sunt pasibili de a intra în conflict. Acesta se va manifesta la început în ei înșiși, iar mai târziu cu „rivalii" lor: șefii și „sistemul" în întregime. Și aici este de vină comunicarea insuficientă. Uneori, oamenii pot primi în același timp două solicitări care se exclud reciproc sau două priorități de vârf, când de fapt doar una este posibilă. În cele din urmă, conflictul poate deveni permanent, dacă o persoană este pusă în dublu rol, situație în care obiectivele și sentimentele de loialitate sunt scindate. Într-o firmă în care ierarhia nu este rigidă, nevoia de comunicare prin întrebări de genul **de ce?** și **pentru cine?** este la fel de importantă ca prin cele de tipul **ce?** și **până când?**

PAS STRATEGIC 9

Încearcă să-ți amintești un conflict pe care l-ai observat sau în care ai fost implicat, între departamente, secții, unități sau alte grupuri, în care au fost prezente ideologii și obiective diferite.

Încearcă să formulezi ideologiile respective într-o singură frază.

- Care au fost obiectivele respective?
- Care au fost cele mai vizibile simptome ale conflictului?

Ai fost vreodată în situația în care să lucrezi pentru două obiective contradictorii? A apărut astfel un conflict între tine și una dintre cele două persoane sau grupuri pentru care ai lucrat? Au intrat în conflict aceste două persoane sau grupuri, motivul disputei fiind ceea ce tu trebuia să faci și cui trebuia să-i raportezi?

Scrie răspunsurile mai jos și continuă să citești textul.

Răspunsurile tale la acest exercițiu vor fi personale, dar este important să recunoști existența unor asemenea conflicte și modul lor de apariție, pentru a fi în stare să le eviți mai ușor în viitor.

2.5 TERITORIU

Toți suntem familiarizați cu conceptul de delimitare și protecție a teritoriului în lumea animalelor. Sunt extrem de cunoscute experimentele care arată ce se întâmplă când se pune problema teritoriului sau când apare suprapopularea. Și oamenii înșiși își delimitează și își protejează teritoriul cu mare grijă și sunt în egală măsură iritabili și agresivi când acesta este supra-aglomerat. Oricum, problema nu se sfârșește aici. „Teritoriul" pe care ne pregătim să-l analizăm nu este limitat la spațiul fizic, ci la toate celelalte **resurse finite pentru care oamenii sunt în competiție.** Acestea includ:

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

- spații;
- investiții;
- personal;
- priorități;
- dotări;
- stimă;
- influență;
- putere;
- avantaje suplimentare;
- recompense financiare.

fig. 2.5

Fiecare dintre aceste resurse este subiect de competiție și uneori chiar de conflict, pentru că ele sunt foarte apreciate și au o natură finită. Este numai atât spațiu; bugetul pentru instruire va fi doar atât; poți să faci întâi numai un anumit lucru și așa mai departe.

Existența acestor granițe teritoriale – care sunt încălcate ocazional – nu este întotdeauna accidentală sau doar un efect secundar al muncii într-o organizație mare. Unele granițe, cum ar fi limitele de spațiu într-un birou sau loc de muncă, sunt pur și simplu lucruri normale în viață. Fiecăruia i-ar plăcea mai mult spațiu disponibil, inclusiv persoanei a cărei sarcină – de neinvidiat – este să îl repartizeze. Anumite motive legate de o răfuială teritorială sunt totuși rezultatul unei politici deliberate și bine gândite. Pe măsură ce resursele – ca investiții, echipamente și personal angajat – cresc, există un punct în care venitul marginal începe să scadă și chiar, în stadiul următor, apare un efect contraproductiv. **Mai mulți bani** vor fi de ajutor numai într-o anumită măsură și – în cele din urmă – o sumă tot mai mare va fi risipită. **Mai mulți oameni** vor ajuta la creșterea eficienței numai până într-un anumit punct, în care frustrarea, lipsa de motivație și moralul scăzut se vor strecura încetul cu încetul, deoarece **prea mulți** oameni au prea puține responsabilități și prea puțin de făcut.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Concurența pentru teritoriu este o cauză de conflict, deoarece:

- anumite bunuri sunt finite prin natura lor și ceea ce este câștig pentru o persoană înseamnă pierdere pentru altă persoană;
- anumite bunuri rămân doar bunuri, atunci când sunt menținute intenționat în anumite limite.

În ambele cazuri, managerii trebuie să aibă grijă ca această competiție să fie corectă și astfel orientată încât să conducă spre binele general.

Existența teritoriului poate fi indicată printr-o mare varietate de căi:

- un comitet exclude, precum și include oameni;
- un set de „reguli nescrise" va stabili cât de departe poate să meargă un grup, fără control din afară;
- simbolurile de rang și privilegiile vor permite observatorilor să știe cât sunt de avansați în cadrul ierarhiei posesorii lor;
- politicile și deciziile luate de conducere și făcute publice vor dicta ce resurse sunt alocate spre ce departamente.

Deși sunt variate, aceste teritorii au o trăsătură comună: oamenii sunt foarte protectori cu ce le aparține și atenți la consecințele „invadării" teritoriului altcuiva. Se întâmplă foarte rar să invadezi a doua oară, în mod accidental, teritoriul altcuiva.

PAS STRATEGIC 10

Încearcă să enumeri șase exemple diferite de „teritorii" predominante în zona ta de lucru. Pe care dintre acestea îl prețuiești cel mai mult și de ce?

Notează-ți răspunsurile, apoi completează următorul chestionar. Încearcă să răspunzi la fiecare întrebare, cât mai sincer cu putință.

BCU "SIETRA" UNIVERSITY LIBRARY

Cum te apreciezi pe tine însuți, referitor la următorele teritorii? Numerotează fiecare variantă pe o scară de la 1 la 5, în care 1 reprezintă **foarte protector,** iar 5 reprezintă **indiferența** față de invadarea teritoriului tău.

Spațiul tău de lucru

Personalul tău

Privilegiile tale

Clasa ta de salarizare

Statutul tău

Titlul tău

Uneltele sau echipamentele tale

Influența ta

Valoarea acestui exercițiu constă în faptul că, fiind conștient de propria ta mândrie „teritorială", vei putea s-o înțelegi mai ușor la alții.

Când teritoriul este invadat

Atunci când – indiferent de formă – teritoriul este invadat, fie **întâmplător,** fie **intenționat,** pot să apară conflicte. Acest lucru se întâmplă când două teritorii se suprapun cu adevărat sau este disputat dreptul de proprietate asupra unei părți din teritoriu. Cele două categorii nu sunt rigide și ferme și există cu siguranță multe exemple care se află în „zona cenușie". Totuși, ele te pot ajuta să analizezi cauzele care stau la baza conflictelor.

Întâmplător

Un nou angajat folosește, fără să-și dea seama, locul de muncă familiar altei persoane. Un nou angajat îndeplinește o sarcină pe care cei „cu vechime" o consideră – în mod neoficial și tradițional – ca aparținând altcuiva.

BCU/STIINTA UNIVERSITY LIBRARY

Intenționat

Un angajat ambițios îndeplinește o sarcină care în mod normal trebuie să aibă aprobarea prealabilă a managerului.

Un membru al colectivului, dornic să-și impresioneze colegii, folosește o formă de salut prea familiară față de directorul general.

Suprapunere

Două persoane care împart același telefon au nevoie să-l folosească urgent, în același timp.

Dispută

Un funcționar însărcinat cu protecția și un tehnician din secție discută aprins despre responsabilitatea introducerii unor verificări de siguranță la un anumit loc de muncă. Amândoi au motive să creadă că este sarcina fiecăruia dintre ei. În acest caz, conducerea nu a stabilit clar unde se sfârșește linia politică generală și unde începe problema de detaliu.

PAS STRATEGIC 11

Identifică teritoriile care se găsesc la baza următorului conflict. Cum a fost invadat teritoriul în acest caz? Care dintre categoriile generale de mai sus se potrivește cel mai bine acestei situații?

Un vânzător ambițios îl trage de o parte pe un nou coleg din departamentul său și începe să-l „avertizeze" despre întârzieri. Nu e vorba de un sfat prietenesc, ci de ceva ce se pretinde a fi „oficial". Aceasta este sarcina unui șef de departament și, de fapt, acest șef știa de întârzierile subalternului său și se pregătea să aibă o „conversație" personală cu acesta.

BCUIASI-CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Când teritoriul este râvnit

Uneori pot exista teritorii care **nu** se suprapun, ci sunt bine delimitate unul de altul. Nu au granițe comune, iar a invada unul dintre ele ar însemna să încalci alte câteva teritorii intermediare. Și totuși, ocupantul unuia, deși nu a atentat, de fapt, niciodată la celălalt teritoriu, se va uita la el cu jind, de departe.

Câteva exemple ar putea fi:

- oameni cărora le-ar face plăcere să știe ce discută managerul lor în ședințe și care nu cred când li se spune sincer că, în majoritatea timpului, nu se întâmplă nimic interesant;
- o persoană care tânjește după libertatea și responsabilitatea care vin – aparent – odată cu o funcție de conducere;
- managerul care tânjește după siguranța și spiritul de echipă care se degajă din activitatea unei echipe strâns unite de specialiști.

Cu cât teritoriul este mai departe și cu cât răsplata este mai inaccesibilă, cu atât este prețuită mai mult și cu atât mai probabil vor apărea resentimente. Este doar o problemă de motivație și de necesități. **Dacă oamenii nu pot obține ceea ce doresc, vor dori mai mult din ceea ce pot obține** și simptomul cel mai evident al acestui fapt va fi protejarea excesivă a teritoriului (avantaje suplimentare, statut sau altceva) pe care-l dețin.

Din fericire, majoritatea oamenilor nu lasă ca invidia să-i domine. Însă atunci când te ocupi de o situație în care au apărut ambiția, autoaprecierea sau simpla curiozitate a oamenilor și care nu pot fi satisfăcute din motive foarte serioase, este nevoie de o doză de tact și inteligență în observarea și tratarea lor.

PAS STRATEGIC 12

Încearcă să identifici un exemplu din contextul muncii tale, în care tu sau alt manager a trebuit să abordați cu tact o situație de invidie sau resentiment.

BIBLIOTECA UNIVERSITY LIBRARY

Explică pe scurt situația și arată cum ai procedat.

2.6 OSTILITĂȚI „IRAȚIONALE“

Fii atent la cuvântul „irațional“. Cu excepția unor dereglări de natură psihică, ostilitatea este întotdeauna rezultatul unei cauze, chiar dacă tu personal nu ți-ai putea imagina că această cauză ar putea genera vreo ostilitate. Cu toate acestea, ostilitatea poate fi – și adesea este – complet independentă, în sens cauzal, de obiective, ideologii sau dispute teritoriale. Adevărul este că uneori oamenii pur și simplu nu se plac unii pe alții. În viața socială, aceștia nu s-ar asocia niciodată, poate chiar ar evita întâlnirile în mod voit, se poate spune aproape că trăiesc în lumi diferite. Dar, în mediul de muncă, cele mai ciudate cupluri sunt silite uneori să lucreze împreună, din cauza exigențelor dictate de nevoile organizației.

Acest fel de ostilitate poate fi rezultatul prejudecăților, părerilor personale sau „vibrațiilor negative“ inconștiente.

Este important să fii atent la acest aspect. Este perfect normal să nu forțezi oamenii care, pur și simplu, „nu se înțeleg“ să muncească împreună. Dar ostilitatea pe motive de rasă, culoare, religie, sex sau invaliditate este complet inacceptabilă și – în anumite cazuri – este chiar nelegală.

BCU ARAD - UNIVERSITY LIBRARY

Un alt caz de ostilitate „irațională" este cel în care cineva devine furios sau răzbunător din cauza managerului și se manifestă împotriva subalternilor sau colegilor. De aceste cazuri este probabil cel mai greu să te ocupi, deoarece, chiar dacă a fost identificată cauza, ea este adesea imposibil de înlăturat.

Acest tip de conflict solicită o abordare managerială fermă, dar înțelegătoare. Grupurile aflate în conflict adesea nu pot fi și uneori nici nu trebuie să fie separate. Singura rezolvare este consilierea într-un cadru de disciplină fermă.

Cazurile în care „ți se pune pata" pe subalterni, pentru ceva ce nu are legătură cu ei, trebuie lichidate rapid, deoarece sunt incorecte și duc la prăbușirea moralului oamenilor tăi.

2.7 DIAGNOSTICAREA CAUZELOR PRIN SIMPTOME

Întotdeauna trebuie să încerci să te asiguri că simptomele indică într-adevăr cauza. Bineînțeles, acest lucru nu va fi totdeauna posibil. Trebuie să-ți folosești cât mai multe aptitudini ca să elimini erorile cele mai grave de diagnosticare. Bunul-simț nu trebuie abandonat niciodată, dar el nu este suficient.

Fii iscoditor, indiferent de stilul tău de conducere. Privește în jurul tău și încearcă să simți atmosfera. Nu fi distant. Observă și lasă-te observat. Ascultă ceea ce se spune și fii atent la felul în care este formulat. Implică-te. Arată oamenilor că îți pasă de ceea ce se întâmplă.

Fii receptiv. Dacă ești în căutarea unei cauze despre care ai decis că există, atunci o vei găsi. Nu te lăsa prins în capcana prejudecăților.

Caută simptomele. Vezi dacă unul dintre simptome ar putea fi o tactică intenționată.

Vorbește cu oamenii. Folosește acel nivel de discuție – oficial sau neoficial – care consideri că te va conduce la miezul problemei. Folosește-ți aptitudinile de comunicare. Alege acea formă de discuție care se potrivește situației, persoanei sau dispoziției de moment.

Ascultă și receptează. Folosește-ți tehnicile de ascultare activă. Obține toate informațiile necesare și verifică-le pentru a avea o imagine globală asupra problemei. Fă un rezumat, parafrazează și cere confirmarea.

Acordă și cere sfaturi. Ia în considerare cazurile precedente, vorbește cu alții care privesc conflictul dintr-un unghi diferit.

Nu face promisiuni pe care nu le poți împlini. Spune doar ce **știi** că poți să faci. Explică ce se întâmplă în etapa următoare, creează o atmosferă de încredere, care te va ajuta să scoți la lumină conflictul în ansamblul lui.

Nu lua partea nimănui. De obicei, într-un conflict sunt angajate două părți. Cu cât ești **în mod evident** mai imparțial, cu atât mai probabil va fi să auzi adevărul.

REZUMATUL CAPITOLULUI

Acum, după ce ai terminat de citit acest capitol, ar trebui:

- să realizezi cât este de importantă înțelegerea naturii unui conflict de muncă;
- să fii conștient de marea varietate de oameni și grupuri care pot intra în conflict unii cu alții;
- să recunoști simptomele și tacticile principale ale stărilor conflictuale în cadrul organizațiilor;
- să înțelegi importanța observării și să fii în stare să o pui în practică;
- să fii conștient de cauzele principale ale conflictului;
- să vezi importanța folosirii tuturor aptitudinilor de comunicare pe care le-ai dobândit în diagnosticarea cauzelor prin simptome.

Dacă nu ești sigur în ceea ce privește unul dintre aceste domenii, întoarce-te și recitește partea/părțile corespunzătoare din text.

3 APTITUDINI NECESARE PENTRU REGLEMENTAREA CONFLICTULUI

Să fii în stare să recunoști existența unui conflict este numai o parte a acestei probleme. Mai trebuie să-ți dai seama și cât de serios este conflictul și să poți să îl abordezi în mod adecvat. De aceea, în acest capitol vom vedea care sunt aptitudinile de care ai nevoie pentru a aborda un conflict existent între două sau mai multe părți atunci când ești, într-un fel, mediator, sau cel care rezolvă conflictul. Vom examina, în special, necesitatea de a **înțelege relația dintre divergențe sănătoase și conflicte dăunătoare sau negative.** Aceasta implică necesitatea de a-ți dezvolta priceperea de a interpreta situațiile, care să-ți spună **când trebuie și când nu trebuie să intervii.** Evident, cel mai bine este să eviți conflictele, de aceea vom analiza și **aptitudinile care pot minimaliza riscul de transformare a diferențelor constructive de păreri într-un conflict periculos.** Bineînțeles, vor fi și situații când acest lucru nu este posibil, motiv pentru care în acest capitol vom examina și necesitatea desfășurării de strategii și tehnici pentru **rezolvarea conflictului într-o manieră profesională și pozitivă.** Pentru reglementarea unei stări conflictuale trebuie să-ți dezvolți obiceiuri personale sănătoase, de aceea vom avea în vedere importanța faptului **de a fi cât mai obiectiv și calm cu putință în împrejurări de stres,** de a separa oamenii de probleme și caracteristicile personale de chestiunea în cauză.

3.1 CÂND DIFERENȚELE DE PĂRERI NU REPREZINTĂ UN CONFLICT

Promovarea unui climat de muncă în care diferențele de păreri constructive și sănătoase pot coexista și pot fi exprimate în mod normal este esențială din două motive:

- le permite oamenilor să propună și să pună în aplicare îmbunătățiri și să dezvolte idei inovatoare;
- definește probleme, testează soluții și impune anumite rigori ale dezbaterilor asupra unor chestiuni comune.

Faptul că părerile diferite sunt exprimate în mod deschis dă tonul pentru atingerea unor performanțe înalte. **Actul** de exprimare a acestor opinii diferite dă contur ideilor neclare, care devin soluții demonstrate și verificate, sau le trimite direct la coșul de hârtii.

Acest ultim fenomen ar trebui să fie vizibil în orice context personal. De câte ori nu ți s-a întâmplat să nutrești sentimente puternice sau îngrijorare față de o problemă, fără să poți „să pui degetul pe rană", **până în momentul în care** ți-ai exprimat părerile în discuții sau dezbateri și a trebuit să-ți ordonezi ideile și să-ți susții părerile cu argumente serioase. În acest punct, ceea ce abia se conturează devine concret, iraționalul este recunoscut ca atare și îndepărtat, iar sentimentul sâcâitor se transformă într-un set bine organizat de argumente. Așa se întâmplă și la locul de muncă. Exprimarea opiniilor diferite poate să clarifice problemele, să indice soluții, să perfecționeze argumentele și să spulbere un potențial conflict periculos.

De aceea, o lipsă de cooperare care se manifestă deschis și fără amânare poate să-ți sugereze ție, în calitate de manager de departament, că există o defecțiune structurală sau procedurală, care trebuie investigată și reglementată. Poate că cineva nu-și poate îndeplini atribuțiile din cauza unei sarcini repartizate altcuiva. Poate două persoane sau grupuri au primit instrucțiuni de la manageri diferiți să facă efectiv același lucru. O atmosferă deshisă va evita ca situația să rămână ascunsă și va împiedica escaladarea problemei.

Să asculți opțiunile posibile, deși membrii unui grup fuseseră siguri că nu există, stimulează oamenii să găsească cele mai bune soluții prin concentrarea informațiilor. O confruntare „față în față" înlătură nevoia implicării unei terțe părți. Ambele părți ascultă părerea celei de-a treia, în mod direct. Sunt evitate astfel efectele „provocatorilor", bârfitorilor și ale celor cărora le place să facă probleme. Atunci când ești forțat să-ți exprimi în cuvinte ideile proprii în arena unor dezbateri, se evidențiază rapid cele care sunt prost definite, inconsecvente, intolerante, imposibil de susținut sau pur și simplu absurde.

Menținerea unor discuții deschise poate conduce la creșterea respectului reciproc între oameni sau grupuri aflate în contradicție. Capacitatea de a fi

pregătit să accepți și chiar să aperi dreptul părții adverse de a-și susține părerile atunci când nu ești de acord cu ele poate duce la un câștig reciproc real. Așa cum spunea odată Winston Churchill: „Mai bine să pălăvrăgești decât să te războiești".

Existența unui climat în care opțiunile diferite sunt exprimate în mod deschis și constructiv îi va stimula pe cei care prin natura lor nu sunt înclinați să-și afirme deschis ideile, să fie mai categorici, să contribuie cu idei care altfel ar rămâne nedescoperite.

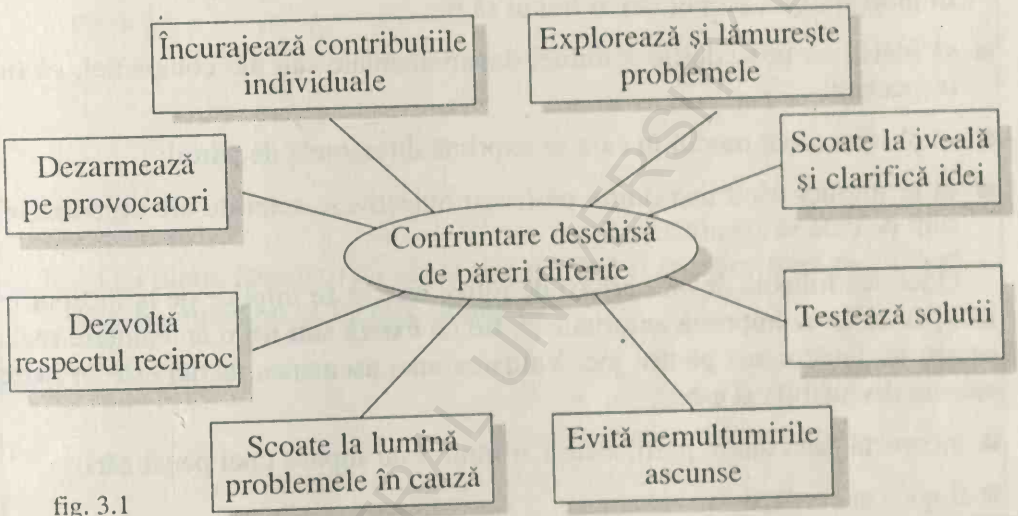

fig. 3.1

PAS STRATEGIC 1

Gândește-te la ultimele câteva săptămâni și încearcă să-ți aduci aminte două sau trei împrejurări în care păreri sau convingeri diferite au fost exprimate constructiv. Dacă a fost cazul, ce avantaje au rezultat din aceste situații? Diferendele au fost complet rezolvate sau doar clarificate?

BCUIAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În aceste cazuri, rolul tău este în mare măsură acela de observator. Ca să folosim o analogie din sport, cei mai buni arbitri de rugby sunt cei pe care-i observi cel mai puțin, fie că ești spectator sau jucător. Ei consideră că rolul lor este de a spori fluența jocului, prin aplicarea regulilor de bază ale jocului și printr-o atitudine, în general, flexibilă. Ei știu că va exista o perioadă de tatonare sau de „pregătire" în special la începutul meciului, **indiferent de atitudinea lor** și se implică numai când conflictul **fie că** amenință una dintre părți mai mult decât pe cealaltă, **fie că** strică jocul.

În mod similar, scopul tău ar trebui să fie:

- să insiști ca procedurile stabilite, departamentale sau ale companiei, să fie respectate;
- să observi atent modul în care se exprimă diferențele de păreri;
- să te implici când una dintre părți sau obiectivele stabilite ale organizației sunt pe cale să fie afectate.

O tactică folosită de unii arbitri de fotbal este să se implice de la început în joc, pentru „a-și imprima autoritatea", **fie că există sau nu** o amenințare reală pentru un jucător sau pentru joc. Valoarea unei asemenea tactici este în mare măsură discutabilă și este:

- incorectă (una dintre părți, aleasă arbitrar, este supusă unei penalizări);
- ilogică și confuză,

deoarece fixează standarde de comportament la un nivel nereal și care nu poate fi determinat.

Autoritatea ta va fi cu atât mai sigură și mai credibilă cu cât vei interveni **întotdeauna** când – și **numai** când – există o amenințare reală la adresa unei părți sau a obiectivelor comune ale departamentului sau secției tale.

BCUIAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PAS STRATEGIC 2

În care dintre următoarele conflicte te-ai implica și pe care doar le-ai urmări cu atenție?

1. La sfârșitul zilei de muncă, pe drumul spre parcare, doi angajați ai departamentului tău au un schimb aprins de cuvinte. Surprinzi câteva crâmpeie din discuția lor și ajungi la concluzia că este vorba despre părerile lor diferite, referitor la implementarea unui nou plan de muncă.

2. Doi dintre angajații tăi vin la tine pe rând și se plâng unul de altul că le este imposibil să lucreze împreună.

3. O parte dintre angajații tăi au început să se certe între ei. Atmosfera este glacială și se pare că s-au format două tabere. Pe zi ce trece, vorbesc tot mai puțin unii cu alții.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4. Două persoane, despre care se știe că au caractere puternice și uneori combative, sunt desemnate să desfășoare o activitate care îi aduce mereu în contact unul cu altul. Observi că în anumite cazuri se privesc aproape cu dușmănie și folosesc expresii tari unul împotriva celuilalt. Discutând neoficial cu fiecare, constați că nici unul nu manifestă, în prezența ta, animozitate personală împotriva celuilalt. Totuși izbucnirile ocazionale continuă, deși, în aparență, ele nu sunt în detrimentul performanțelor profesionale.

Cu siguranță, vor exista întotdeauna zone cenușii și, în majoritatea situațiilor conflictuale, vei dori să afli cât mai multe lucruri înainte de a întreprinde altceva.

1. Probabil că nu ai interveni. Nu ai nici o dovadă că activitatea a fost dezbinată – de fapt ziua de lucru s-a sfârșit. Se poate foarte bine ca doi oameni să fie foarte interesați de munca lor și să aibă pur și simplu păreri diferite despre felul în care pot face treaba cât mai bine.

2. Cu siguranță, trebuie să intervii. Nu te lăsa tentat să le spui oamenilor să-și rezolve singuri problema. Dacă fiecare dintre ei a venit la tine singur, relatându-ți versiunea sa, atunci aproape sigur există o problemă care trebuie mediată. Află mai multe despre ea și implică-te.

3. Trebuie să intervii. Oameni care trebuie să comunice într-o atmosferă de încredere încetează să-și mai vorbească între ei.

4. În acest caz probabil că nu trebuie să intervii decât dacă izbucnirile persoanelor în cauză i-ar deranja pe alții. Evident, ambele părți sunt obișnuite cu asemenea manieră de comunicare și pot să-i țină piept.

Nimic nu este ascuns sau dificil. Totul se petrece pe față. Atâta timp cât munca sau starea de spirit a colegilor nu au de suferit, stai de o parte și supraveghează situația.

Un departament sănătos și productiv va fi constituit din oameni care îndeplinesc roluri diferite și complementare, cu moduri diferite de a se exprima: tipul de conducător, muncitorul în echipă, colegul tăcut care trage concluzii, cel care îi stimulează pe ceilalți, cel care este „conștiința grupului" etc. Fii conștient de aceste roluri și de modul în care schimbarea situației și starea generală de instabilitate și nesiguranță pot să le tulbure și să le afecteze. Ai grijă ca fiecărui membru al departamentului să i se permită să-și exprime părerea fără inhibiții sau fără a fi agresat, dar bineînțeles aceasta să nu ducă la excluderea celorlalți.

Pe de altă parte, fii conștient de **„normele de grup"** – reguli nescrise care mențin grupul unit, definesc limitele acestuia și atribuie rolul potrivit fiecărui om.

Folosește aceste reguli ori de câte ori poți, nu acționa împotriva lor, nu impune un cod arbitrar de comportament acolo unde – în mod evident – există deja unul care se bucură de respectul și bunăvoința celor implicați.

3.2 MAI BINE SĂ PREVII DECÂT SĂ TRATEZI

Modul cel mai eficient de a ține conflictul sub control este să previi apariția sa ori de câte ori este posibil. Aceasta înseamnă să stabilești regulile-angajament ale confruntării și să le aplici astfel încât niciodată exprimarea unor păreri diferite să nu ia turnura unui conflict negativ. Ce poți să faci când bănuiești că această tranformare este pe cale să se producă?

Nu lăsa pe nimeni să piardă

Dacă poți să declari remiză sau, chiar mai bine, să găsești un mod în care ambele părți pot avea de câștigat, vei împiedica efectele negative atât ale înfrângerii (umilire, moral scăzut, pierderea reputației, resentimente, răzbunare), cât și ale obținerii unei victorii pe seama altcuiva (aroganță, prea multă încredere în sine și dorința de a face din nou același lucru).

Toți avem un ego, unii mai mult decât alții și, într-o anumită măsură, tuturor ne pasă ce părere au ceilalți despre noi. Să lași una dintre părți „să salveze aparențele" când este strânsă cu ușa poate fi avantajos pentru ambele părți angajate în conflict și chiar mai mult decât atât, pentru cei care trebuie să lucreze cu ei.

Dacă se poate, lasă ambele părți să câștige

Bineînțeles, acest lucru nu este posibil întotdeauna, dar trebuie să vezi dacă se poate obține o soluție „Învingător / Învingător". Într-adevăr, să declari remiză înseamnă să pui capăt neînțelegerii, fără ca cineva „să ia tot caimacul", ci să fie împărțit în două. Prin această soluție, fie că afli că una dintre părți ar prefera un alt fel de „caimac" – și întâmplător știi unde se află acesta – fie că reușești să convingi ambele părți să înceteze disputa și ele se apucă serios „să bată un caimac" care să le satisfacă poftele. Evident, această situație este mai bună decât o remiză, deci asigură-te întotdeauna că în primul rând vei examina cu grijă posibilitățile de creare a unei soluții Învingător / Învingător.

Evită situația în care ambele părți sunt în pierdere

Să nu cazi în capcana de a crea o situație „Învins / Învins" (greșeală frecventă în momentele de stres). De fapt, aceasta înseamnă: „dacă nu puteți cădea la învoială cine să ia caimacul, atunci **nici unul** dintre voi nu-l va lua".

Rezumând aceste opțiuni, pot exista următoarele situații:

Să retragi tot caimacul	= Învins / Învins
Să dai caimacul uneia dintre părți **sau** să-l împarți inegal	= Învingător / Învins
Să împarți caimacul în două	= Remiză
Să găsești un caimac mai mare sau o soluție mai bună	= Învingător / Învingător

BCU „LUCIAN BLAGA" CENTRALA UNIVERSITARĂ

PAS STRATEGIC 3

Care dintre cele patru moduri de prevenire a transformării unui diferend în conflict este evident în exemplele următoare? Scrie răspunsurile și explică motivele pentru fiecare caz.

1. Critica ușoară a două departamente unul la adresa celuilalt ia o turnură serioasă. Managerii respectivi decid că o prezentare a activității fiecărui departament ar putea înlesni îmbunătățirea relațiilor și ar conduce la o cooperare mai bună.

2. Doi colegi au păreri foarte diferite despre modul în care departamentul ar trebui să răspundă unui chestionar lansat de manager, referitor la programul de muncă preferat. Șefa de departament înclină spre una dintre cele două păreri și lasă să se înțeleagă că nu va trimite managerului cealaltă opțiune.

3. Într-o situație similară, spune că va acorda ambelor propuneri aceeași importanță, atunci când le va transmite managerului.

BCUIAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4. În aceeași situație, șefa de departament spune ambilor subordonați că, deoarece departamentul este împărțit în două tabere, ea nu va exprima nici una dintre preferințe atunci când o va discuta cu managerul.

Ține minte:

Niciodată, în momentele tensionate, să nu creezi o situație Învins / Învins.

Evită situația Învingător / Învins, ori de câte ori poți.

Nu accepta o situație inferioară unei remize.

Ținește spre un deznodământ Învingător / Învingător.

Amintește-ți să folosești mai degrabă aceste situații ca **prilejuri favorabile** pentru a sublinia din nou obiectivele de grup și pentru a progresa, decât să te mulțumești doar cu revenirea la status quo-ul existent.

Dacă ai creat o situație în care **fiecare** urmează să avanseze, atunci punctul de plecare al fiecărei persoane sau grup va deveni tot mai puțin relevant.

PAS STRATEGIC 4

Încearcă să-ți amintești o situație în care ai rezolvat un conflict potențial revenind de fapt la starea care exista înainte de izbucnirea conflictului. Explică pe scurt cum ai procedat. Folosind avantajul înțelegerii ulterioare, poți să te gândești la câteva căi prin care ai fi putut să folosești această situație ca prilej favorabil pentru orice fel de progres?

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Notează comentariile și compară-le cu sugestiile care urmează.

Progresul poate fi realizat pe următoarele căi:

- punând capăt unei divergențe de păreri privind alocarea spațiului de muncă; acest lucru este posibil prin finalizarea sau recomandarea unei revizuiri a studiului ergonomic[1] la locul tău de muncă, la care ambele părți aflate în conflict să fie invitate să participe;
- stopând dezbinarea de lungă durată între două grupuri, generată de obiective conflictuale pe termen scurt, încurajând fiecare parte să „se pună în locul celeilalte" și să examineze presiunea sub care trebuie să lucreze partea adversă;
- folosind o izbucnire de mânie ca prilej favorabil pentru ca doi oameni să se lămurească și să discute deschis divergențele care s-au adâncit între ei, în vederea unui schimb de idei mai deschis în viitor.

Dă un bun exemplu personal

Priceperea ta de a dezamorsa un conflict potențial sau, și mai bine, de a redirecționa energia care îl alimentează într-o direcție pozitivă va fi intensificată foarte mult, dacă **tu** nu cazi în capcana de a lăsa propriile diferende să se transforme în conflicte.

[1] Studiu ergonomic = studiu privind munca și condițiile de muncă, având drept scop creșterea eficienței activității umane. (n. tr.)

LUMINUS BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Dă un bun exemplu, tratându-i pe ceilalți așa cum ai vrea ca aceștia să se comporte între ei. Această atitudine se bazează pe aptitudinile pe care ar trebui să le aibă personalul de conducere și pe principiile „justiției naturale", pe care le-am examinat în Capitolul 1 al acestei cărți.

Tehnicile următoare îți vor fi de folos în special în situațiile stresante.

Nu-ți pierde cumpătul. Dacă a existat vreodată un principiu de management care ar trebui învățat înaintea tuturor celorlalte, acesta este.

Trebuie:

- să rămâi mai calm decât atmosfera din jurul tău;
- să vorbești mai liniștit decât părțile care se ceartă;
- să încetinești ritmul discuției;
- să lași oamenii să se liniștească;
- să gândești înainte de a vorbi;
- să nu te lași provocat.

Ca să te stăpânești și să-ți ocupi mintea cu altceva decât situația iritabilă cu care te confrunți, te poate ajuta să **vizualizezi** pur și simplu ce trebuie și ce nu trebuie să faci, cele patru forme de discuții și alte tehnici dobândite.

Nu face nici o presupunere – descoperă. Nu presupune că știi punctul de vedere al fiecărei persoane; cere oamenilor să-ți explice în termenii cei mai simpli ce gândesc și repetă și tu, ca să verifici că ai înțeles corect. Nu cataloga oamenii – fii conștient de caracteristicile și rolurile lor reale într-un grup. Amintește-ți că în lume există două categorii de oameni – cei care împart lumea în două tipuri de oameni și cei care nu fac acest lucru. Fă parte din ultima categorie.

Nu critica modul de comportare al nimănui dacă nu oferi sugestii practice de îmbunătățire a acestuia.

Nu dezvălui existența diferențelor de opinii fără să ai un motiv serios. Unora le place să vadă oamenii certându-se. Astfel se alimentează cleveteala și

se dă apă la moară instigatorilor. Cere sfaturi dacă ai nevoie, dar nu te implica în comentarii de prisos.

Nu exagera – când ceri sfatul unui superior, prezintă o versiune adevărată și corectă a faptelor așa cum le înțelegi tu. Există tendința să exagerezi adevărul, ca să justifici faptul că tulburi activitatea calmă, de rutină a superiorilor cu problemele tale. Rezistă acestei tentații. Dacă crezi sincer că o situație poate duce la un conflict dăunător și ai nevoie de sfatul cuiva sau de „greutatea" unui superior care să dezamorseze conflictul, **nu este nevoie de nici o justificare suplimentară.**

Nu purta ranchiună nimănui – și nu-i lăsa nici pe alții să o facă.

În concluzie, **fii obiectiv, nu subiectiv.**

3.3 REZOLVAREA CONFLICTULUI – CALEA GREȘITĂ

Din orice motiv, diferențele de opinii, de obiective și pretențiile teritoriale conduc la conflicte reale și distructive. Comunicarea și relațiile armonioase dintre salariați contează foarte mult pentru menținerea conflictelor la un nivel minim, dar ce te faci cu cele care îți scapă printre degete?

În primul rând, există câteva strategii care **trebuie evitate.**

Necazul este că, prin definiție, conflictul real și veritabil este capătul unei linii. Au trecut etapele de armonie, atmosferă tihnită, tensiune și diferențe de opinii fățișe. S-a pus capăt rațiunii, stăpânirea de sine s-a uzat, iar persoanele în cauză se află într-o situație tensionată. Acesta nu este climatul ideal pentru răspunsuri raționale, date la rece; și totuși, ele sunt necesare acum mai mult ca oricând. Tentația pentru o soluție facilă și rapidă este mare, dar trebuie să-i reziști.

Iată în continuare câteva reacții greșite la situațiile conflictuale, reacții mult prea frecvent întâlnite:

Constrângerea: Aceasta înseamnă să terorizezi, să bați cu pumnul în masă, „să-i lovești cap în cap". Oamenii vor reacționa diferit la această atitudine, dar în nici un caz conflictul nu va fi rezolvat. Este exemplul clasic pentru tratarea mai

degrabă a **simptomelor** decât a **cauzelor.** Ceea ce se realizează în acest caz este ascunderea conflictului sub covor şi crearea unei false atmosfere de armonie. Poate chiar încuraja folosirea unor metode mai insidioase şi distructive de purtare a conflictului.

Pledoaria: este o formă mai blândă de constrângere, cu rezultate ceva mai puţin slabe. Din nou, este o metoda care tratează doar simptomele. Pentru a pune capăt unei situaţii care face viaţa neplăcută celor aflaţi în conflict şi celor din jurul lor, un manager ar apela pur şi simplu la partea pozitivă a celor care sunt adversari. Ei pot să fie – sau nu – de acord, dar indiferent de situaţie se ajunge la un conflict „subteran". De asemenea, ea demonstrează o slăbiciune managerială care – în cele din urmă – va duce la eşec.

Arbitrajul înseamnă să dai dreptate uneia sau alteia dintre părţile aflate în conflict sau să faci dreptate aşa cum consideri tu că este bine. Aceasta este oricând o reacţie periculoasă sau chiar mai mult decât atât, odată ce conflictul izbucnit a devenit distructiv. Uneori, dar foarte rar, într-o dispută există o parte care are dreptate şi una care se înşală; înainte de a lua o decizie de asemenea natură, trebuie să fii foarte sigur de tine şi să-ţi foloseşti iscusinţa comunicării, **în special atunci când îl anunţi pe cel aflat în poziţia de învins.** În majoritatea cazurilor, ambele părţi au dreptate şi greşesc în unele privinţe. În aceste situaţii, o decizie luată după bunul tău plac, fie bazată pe prejudecată, fie numai la noroc (de dragul unei vieţi tihnite), nu este doar periculoasă, dar şi inacceptabilă şi înseamnă să pierzi un prilej favorabil de a găsi o soluţie avantajoasă pentru ambele părţi.

Temporizarea înseamnă să amâni momentul în care să te ocupi de conflict, în speranţa că acesta se rezolvă de la sine. Decizia privind **momentul** în care să te implici în diferendele existente între alţii este – de fapt – o chestiune de apreciere personală şi nu se poate aplica o regulă precisă. Cu toate acestea, odată ce conflictul este real şi în mod evident produce întreruperi în muncă şi tensionează relaţiile interumane, este mai rău să amâni rezolvarea problemei. Conflictul poate foarte bine să se încheie, dar poate să revină cu uşurinţă într-o formă agravată.

„Mituirea" încheie un conflict prin repartizarea către una sau ambele părți a unei **alte** probleme. De exemplu, poți să rezolvi rivalitatea înverșunată dintre doi colegi atribuindu-le responsabilități noi, echivalente cu o promovare în funcție. Sau poți să „rezolvi" o dispută privind spațiul de lucru sau prioritățile în muncă, cheltuind bani pe echipamente care nu sunt necesare, dar sunt foarte apreciate și pe care ei le-au solicitat la un moment dat. Această rezolvare este echivalentă pentru tine cu o plonjare în spirală. Este o modalitate prin care nu câștigi respect și care degenerează rapid într-o formă de șantaj, în care pretențiile cresc pe măsură ce timpul trece.

PAS STRATEGIC 5

Care dintre strategiile nerecomandabile pe care tocmai le-am examinat se manifestă în cazurile următoare? Care crezi că ar putea fi consecința adoptării lor? Care ar putea fi strategiile de preferat în aceste situații?

1. – Crede-mă, am încercat orice ca să-i fac să coopereze unul cu altul. Am încercat să discutăm rațional, să le explic cum fac viața imposibilă celor din jur, inclusiv mie. Culmea e că se înțeleg bine cu mine, ceea ce nu sunt în stare să facă între ei. Problema e că fiecare vrea să facă treaba celuilalt. Adevărul e că acesta este un post numai pentru unul dintre ei, nu pentru amândoi. Amândoi vor să fie șefi.
   – L-ai consultat pe șeful de secție în această privință?
   – Ce rost are? Nimeni nu mă ascultă. În orice caz, ei ar trebui să accepte situația – fiecare trebuie să facă unele compromisuri.
   – Discuția cu ei a dat rezultate?
   – Da, o perioadă. Amândoi au spus că vor face o încercare – că nu vor să-mi facă necazuri. Apoi, o săptămână mai târziu ne-am întâlnit din nou, să ne punem de acord. Eu eram la capătul răbdării și le-am spus de-a dreptul – dacă îmi mai faceți probleme, amândoi veți primi responsabilități noi și **nu** cele pe care le doriți. Să fiu sincer, s-au uitat la mine puțin cam șocați, auzindu-mă vorbind așa. Nu stă în firea mea să-mi pierd cumpătul. Oricum, se pare că șiretlicul a prins. Acum e liniște și pace.

2. „Nu i-am putut convinge să se implice în noul program de producție. Ei continuă să susțină că modul în care departamentului de vânzări i se permite să facă ce vrea și cum vrea înseamnă că nimeni nu știe de la o zi la alta ce se intenționează să se facă. Trebuie să recunosc că sunt de acord cu ei, ceea ce le-am și spus. Adevărul e că tocmai ne-am obișnuit cu un set de schimbări serioase, când ne-am trezit că ni se pasează acest colectiv. Cei de la Departamentul Vânzări nu au habar ce probleme fac. Oricum, le-am spus că va trebui să strângă din dinți și să suporte totul, ca mine. Ca să-i fac fericiți, am obținut aprobarea să cumpărăm echipamente noi, de care aveam nevoie de câtva timp și pentru reutilare. Acest lucru îi va face pe toți să se simtă puțin mai importanți. Să vedem ce se va întâmpla după aceea. Dacă lucrurile nu se îmbunătățesc, va trebui să vorbesc cu managerul, să vedem cum am putea comunica mai bine cu Departamentul Vânzări. Mai aștept să văd ce se întâmplă."

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3.4 REZOLVAREA CONFLICTULUI – CÂTEVA TEHNICI RECOMANDABILE

E simplu să ți se spună că o dispută sau o criză în colaborarea interumană are la bază o cauză, care trebuie să fie depistată. Pentru a face acest lucru este nevoie de multă gândire, consultări, bani și **timp.** Dar ce poți să faci **acum** pentru a pune din nou treaba pe roate, fără să neglijezi sau – mai rău – să amplifici problema?

Strategia imediată, pe termen scurt, pe care ar trebui să o urmezi constă în parcurgerea următorilor pași:

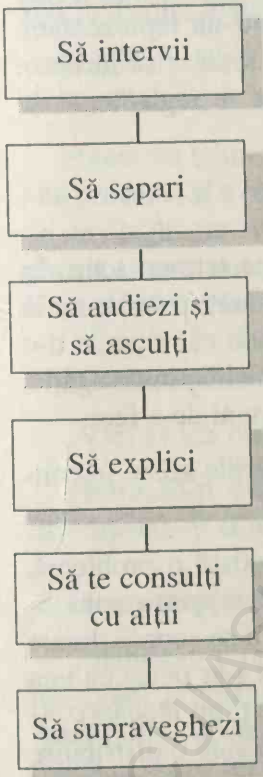

fig. 3.2

1. Să intervii

Îndată ce sistemul tău de urmărire a diferendelor te avertizează că ele devin amenințătoare, fie pentru una dintre părți, fie pentru activitatea din departamentul tău, ar trebui să nu mai aștepți și să găsești câteva minute de liniște, în care să gândești și să vorbești rațional. **Să intervii** și **să anunți** părțile aflate în conflict că ai intervenit și **de ce** ai făcut-o. Această intervenție poate îmbrăca diverse forme, în funcție de tipul conflictului. Ea poate fi oficială, ca informarea independentă a două grupuri că ești conștient de existența unui conflict între ele și că intenționezi să găsești o rezolvare, sau neoficială și evidentă, ca separarea a două persoane iritate, care se ceartă.

Oricare ar fi contextul, anunță-i că:

- ești conștient de situație;
- intenționezi să iei măsuri.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Să separi

O metodă de păstrare a liniștii este să ții oamenii la distanță unii de alții. Aplicarea în practică a acestei metode depinde foarte mult de împrejurările existente în zona ta de lucru. Cu toate acestea, dacă este evident că situația conflictuală va continua până ce oamenii sunt separați și dacă este util să-i separi, atunci fă-o. Fii atent să-i separi în mod **echitabil.**

Ori de câte ori este posibil, nu spune doar unei persoane să plece sau să înceteze de a se comporta astfel; spune-o amândurora. Fă în așa fel încât nici una dintre părți să nu se simtă umilită.

În situația în care conflictul este mai puțin o confruntare față în față și mai mult un război de uzură nervoasă dirijat de la distanță (printr-un reprezentant, prin documente, telefon sau orice altceva), arată clar că el trebuie să înceteze imediat și că trebuie să se încheie un „armistițiu" până ce se reglementează problema.

3. Să audiezi și să asculți

Aceasta este esența soluției de rezolvare a conflictului pe termen scurt. În puține alte situații manageriale va trebui să fii pregătit să-ți arăți puterile ca în acest caz. Nu lăsa lucrurile la voia întâmplării, fii flexibil atât cât situația ți-o cere, dar bazează-te întotdeauna pe o structură fermă de tehnici de investigație, la care să poți apela, indiferent de numărul de oameni cu care ai de-a face.

Explică de ce ai intervenit, ce ai observat și că vrei ca părțile aflate în conflict să găsească o soluție împreună.

Fii atent la felul în care te exprimi. **Nu întreba** dacă există o problemă, **spune-le** că ea există (informare), dar **invită-i** să se asocieze pentru soluționarea ei (rezolvarea problemei). Asigură-te că ambelor părți li se acordă durate egale de timp de audiere în care să-și exprime părerea (deși s-ar putea ca una dintre părți să prefere să nu folosească întreaga perioadă de timp alocată). Ai grijă ca ambele părți să vorbească mai mult decât tine. Tinde spre o distribuire a timpului de genul: 40% – 40% – 20%.

Amintește-ți ca atunci când îi **inviți** să-și spună părerea, să le spui clar că nu este vorba de o invitație care să poată fi respinsă cu ușurință.

Îngăduie fiecarei persoane să prezinte **situația** așa cum o vede ea. Folosește tehnicile **temă** și **semnal** pentru stabilirea contextului și cere fiecărei persoane să-și prezinte propria interpretare a evenimentelor.

De exemplu:

(Temă) „Am remarcat o deteriorare constantă a relațiilor dintre voi doi. S-a ajuns la stadiul în care nici unul dintre voi nu mai poate să se concentreze deplin asupra activității sale. Indiferent de cauza inițială, vreau să clarificați și să rezolvați lucrurile, înainte ca restul departamentului să fie implicat în conflict.

(Semnal) Deci Graham, spune care este problema din punctul tău de vedere?"

Folosește tehnicile de **informare preliminară** și **de sondaj** pentru a continua procesul și a obține mai multe informații. Uneori, ambele părți vor fi extrem de nerăbdătoare să-și spună of-ul, dar alteori te vei confrunta cu o **tăcere** de gheață sau vei surprinde doar **continuarea** replicilor iritate ale meciului pe care tocmai l-ai întrerupt.

De exemplu

„Vrei să știi care e problema? Problema stă așezată chiar în fața mea."

Păstrează-ți calmul și nu îngădui ca scandalul să izbucnească din nou. Informează-te și investighează situația în întregime.

De exemplu

„Manifești o opoziție evidentă împotriva Juliei, dar dacă tot suntem gata să rezolvăm problema, atunci trebuie amândouă să știți cum stau lucrurile, din perspectiva fiecăreia dintre voi. Nu caut învingători și învinși. Să auzim varianta ta, apoi Julia ne va prezenta lucrurile din punctul ei de vedere."

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Amintește-ți, nu trebuie să știi doar tu ce gândește fiecare persoană; este sarcina ta să te asiguri că și cealaltă parte aflată în conflict este în cunoștință de cauză. Mai întâi asigură-te că cele două persoane au înțeles care sunt punctele lor de vedere, apoi decide dacă este sau nu cazul să sondezi mai adânc.

Fă un rezumat la fiecare întrerupere firească a conversației. Fă un rezumat și la sfârșit. Verifică ce ai înțeles prin întrebări.

Neutralizează comentariile nerelevante sau tacticile incorecte, prin identificarea lor și **anunțând pe autorul acestora** că le-ai remarcat. Fă apel la rațiune; nu **aduce reproșuri** nimănui pentru că a folosit aceste tactici.

Concentrează discuția asupra subiectului inițial.

Cere fiecărei părți să prezinte opțiunile posibile la reacțiile comportamentale respective și pune-le să evalueze consecințele acestor reacții. Scopul acestei atitudini este de a încuraja ambele părți să **stea departe** de mărul discordiei. Analizează situația și vezi dacă mai există și alte opțiuni care ar putea satisface nevoile celor două părți.

Dacă starea de spirit este bună, trebuie să lași întâlnirea să se transforme într-o ședință de brainstorming[1], în care ambele părți emit idei asupra faptului evident că – în acest stadiu – **nimeni nu este de acord cu nimic, nimeni nu acceptă nimic.**

Inversarea rolurilor între cele două părți poate fi folositoare în situația în care simți că starea de spirit și gradul de colaborare a celor doi avansează spre cazul în care „unul se pune în pielea celuilalt". Fă în așa fel încât fiecare să exprime sentimentele pe care crede că le simte cealaltă parte, așa cum văd ei aceste sentimente. Permite persoanei ale cărei sentimente sunt comentate să aibă posibilitatea de a confirma sau respinge versiunea prezentată. Mergi chiar mai departe, până la a cere unei părți să dea ceea ce consideră că este o soluție rezonabilă din punctul de vedere al părții adverse.

[1] Brainstorming = metodă de rezolvare a problemelor, în care toți membrii unui grup propun soluții care sunt discutate ulterior. (n.tr.)

Este important ca, în timp ce avansezi spre găsirea unei soluții, să ții ambele părți alături de tine, astfel încât ele să fie mai mult sau mai puțin satisfăcute de concluzia la care se ajunge. Când s-a conturat o soluție probabilă, cere fiecărei persoane să explice soluția **așa cum o vede.** Asigură-te că amândouă părțile au înțeles **același** lucru.

Asigură-te apoi că s-a ajuns la un **acord** – că soluția a fost acceptată de ambele părți, ca bază a relațiilor viitoare asupra cărora cei doi s-au înțeles.

Trebuie să ai un plan de **acțiune,** ori de câte ori este posibil.

Oficializează acordul atât cât permit circumstanțele – chiar până la nivelul la care înțelegerea este redactată în scris și semnată de ambele părți.

Fă tot posibilul pentru a menține o atmosferă de muncă eficientă.

Anunță ambele părți că vei urmări cum evoluează lucrurile.

Faptul că s-a ajuns în comun la acest **acord** este la fel de important ca soluția în sine.

4. Să explici

Oricare ar fi rezultatul acestei ședințe, sarcina ta este să faci o prezentare sumară a acordului sau a stadiului următor convenit între părți și să explici ce **poți** să faci ca să ajuți. Poate este nevoie să te consulți cu cineva sau să primești sfaturi din altă parte; poate trebuie să vorbești cu alții, martori sau persoane care au un interes legitim în ceea ce privește rezultatul înțelegerii.

Indiferent ce ai decis că trebuie să faci în continuare, explică și nu promite niciodată ceva ce nu poți face. Dacă înțelegerea dintre cele două persoane necesită acțiunea unei terțe părți (de exemplu, autorizarea unor noi aranjamente de muncă), atunci promite doar ce știi că poți să faci și nu arunca în joc soluții ideale, dar nerealiste.

De exemplu

„Am convenit împreună ce urmează să faceți voi doi. Toți știm că v-ar fi de mare ajutor dacă aș putea obține permisiunea despre care v-am vorbit. Amândoi

știți că nu vă pot garanta acest lucru, dar voi face tot ce pot. Mâine ne întâlnim din nou și vă voi spune ce am rezolvat și – dacă este cazul – vom vedea cum putem să facem ca înțelegerea noastră să meargă mai ușor!"

Dacă soluția probabilă pe termen lung are nevoie de timp, resurse sau implicarea altor persoane, atunci spune că vei face investigații și nu oferi mai mult decât o estimare realistă în ceea ce privește probabilitatea realizării ei.

5. Să te consulți cu alții

Dacă ți se pare că ai nevoie, nu ezita să ceri sfatul altora. Colegii tăi s-au aflat poate în situații similare și au experiență.

Cere orice aprobare de care crezi că ai nevoie pentru rezolvarea problemei. **Verifică-ți** autoritatea și canalele de comunicare.

Bazează-te mereu pe fapte. Nu diminua, dar nici nu exagera importanța conflictului în cauză.

6. Să supraveghezi

Trebuie să supraveghezi cum se desfășoară înțelegerea care s-a convenit între părți – și ai grijă să faci acest lucru în mod vizibil. Vorbește cu persoanele în cauză, dar urmărește atent situația și de la distanță. Dacă ți se pare că aceasta s-a deteriorat, intervino rapid, înainte de a se produce daune serioase.

Dacă este nevoie, reia tot lanțul de proceduri pe care le-ai parcurs.

3.5 STRATEGIA PE TERMEN LUNG

Prin respectarea pașilor pe care tocmai i-am examinat, nu numai că vei trata simptomele conflictului, dar în același timp vei ajunge să și identifici, să izolezi și să începi să tratezi cauzele acestuia.

Prin urmare, rolul tău nu este doar acela de a urmări evoluția și de a stopa eventuala reluare a conflictului; această situație trebuie folosită ca **prilej favorabil** pentru a reuși să transmiți celor aflați în conflict un sens al valorilor și

obiectivelor comune. De asemenea, situația conflictuală trebuie folosită și în sens evolutiv, prin îmbunătățirea structurilor și canalelor de comunicare care au determinat pretențiile teritoriale sau diferendele ideologice.

Trebuie să te concentrezi în special pe:

- accentuarea și – dacă este cazul – redefinirea valorilor și a obiectivelor comune. Aceasta înseamnă **nu numai** să faci apel la partea pozitivă a oamenilor, ci și să le ceri să treacă peste orice diferende pentru interesul comun. Pentru tine este un exercițiu, atât în ceea ce privește partea practică a structurii manageriale, cât și noțiunile sale abstracte. În cazul în care conflictul a fost generat de suprapunerea zonelor de influență sau a responsabilităților, atunci analizează felul în care atribuțiile posturilor respective pot fi valorificate în așa fel încât ambele părți să „tragă în aceeași direcție";
- găsirea unei soluții de tip Învingător / Învingător. Aceasta înseamnă să cauți **nu** un compromis pe termen lung, ci o soluție creatoare, care **promovează** interesele ambelor părți, printr-o colaborare armonioasă.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

REZUMATUL CAPITOLULUI

După ce ai parcurs acest capitol, ar trebui:

- să înțelegi importanța creării unui climat de muncă care să încurajeze exprimarea părerilor diferite;
- să poți pune în practică priceperea de a minimaliza posibilitatea transformării acestor diferențe de păreri în conflicte dăunătoare;
- să fii conștient de pericolele inerente care există în cele mai des întâlnite moduri greșite de abordare a rezolvării conflictului;
- să poți să pui în practică abilitatea medierii conflictului, în mod profesional și cu un scop precis.

Dacă nu ești sigur de vreunul dintre aceste aspecte, citește din nou partea/părțile corespunzătoare din textul prezentat.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4 ACTIVITATEA DE NEGOCIERE

În capitolul anterior ne-am ocupat de rezolvarea conflictelor între persoane sau grupuri de oameni în care rolul tău era cel de mediator. Vom vedea acum care sunt tehnicile necesare când tu eşti chiar una dintre părţile care negociază cu cealaltă.

În timp ce citeşti acest capitol, trebuie să ţii minte următoarele două aspecte:

- prin „negociere" înţelegem „să te ocupi de munca ta şi să-ţi urmăreşti interesele într-un mod care interacţionează cu munca şi interesele altora". Cu alte cuvinte, vom trata acest concept într-un context mai larg, aşa cum a fost prezentat în Capitolul 1;
- tehnicile de care ne vom ocupa **nu sunt** metode de câştigare a unor dispute, de păcălire a părţii adverse sau de impunere a propriei tale voinţe. Ele sunt destinate să urmărească obţinerea unor avantaje de ambele părţi şi să promoveze relaţii de muncă armonioase.

De aceea, va fi nevoie să înţelegi **ce înseamnă „negociere" şi în ce împrejurări o vei pune în practică.** În orice negociere, chestiunile în cauză pot să se estompeze, prin urmare trebuie să fii conştient de importanţa concentrării mai degrabă pe **„interese"** decât pe **„poziţii".** Acest lucru va implica neapărat metode de **separare a oamenilor de probleme.** Pentru a negocia cu succes **trebuie să fii convingător în susţinerea intereselor tale şi, în acelaşi timp, să permiţi şi celeilalte părţi să-şi promoveze interesele proprii.** Aceasta nu înseamnă că pentru a-ţi atinge scopul e nevoie să foloseşti „şmecherii". Va trebui în schimb să adopţi metode prin care să învingi tacticile de negociere neprincipiale şi să aduci negocierea înapoi pe făgaşul său. Vom examina toate aceste aspecte în capitolul de faţă.

4.1 CE ESTE NEGOCIEREA?

În Capitolul 1 am văzut că negocierea este pentru manager nu numai o parte aparent negativă a activităţii sale sau care îl poate sustrage de la alte sarcini – ea este, de fapt, **esenţa** managementului. Fără negociere – fără efectul dinamic al schimbului oricăror mărfuri tangibile sau intangibile – progresul pentru oricare dintre părţi sau pentru organizaţia căreia îi aparţin nu poate fi semnificativ.

De asemenea, am arătat că negocierea există pretutindeni și că oamenii negociază tot timpul, uneori chiar fără să-și dea seama de acest lucru și că în majoritatea cazurilor ei o fac într-un mod extrem de competent.

Și totuși, când se ajunge la un cadru ceva mai oficial și când problema în discuție este importantă, iar rezultatul necunoscut, acele reacții instinctive – pe care le afișăm ca persoane sociale și cooperante ce pretindem că suntem – ne părăsesc, sunt uitate sau înăbușite în mod conștient.

Acesta este totuși un alt domeniu, în care aptitudini și tehnici dobândite vor ține locul, în mare măsură, instinctelor noastre, pe care nu ne putem baza.

Să vedem mai întâi ce înseamnă pentru tine negocierea.

Negocierea are loc de fiecare dată când:

- interesele unei persoane sau ale unui grup sunt dependente de acțiunile sau resursele altei persoane sau ale altui grup, care – la rândul lui – urmărește anumite interese

și

- acele interese sunt urmărite prin intermediul colaborării.

În Capitolul 1 am analizat câteva exemple diferite de negociere, de la aspectele importante până la cele mai banale. În fiecare dintre aceste exemple a fost vorba de interdependența dintre interese și mijloacele de colaborare pentru promovarea lor.

PAS STRATEGIC 1

Gândește-te la șase exemple de negociere din sfera muncii tale, atât pentru tipurile de negociere mai evidente, cât și pentru cele mai puțin evidente. Notează exemplele și indică pentru fiecare în parte subiectul negocierii și tipul de persoană sau grup cu care negociezi. Compară răspunsurile tale cu cele ce urmează.

BCUIAȘI - CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Exemplele de negociere din sfera muncii ar putea include:

- cumpărarea de bunuri și servicii de la un furnizor;
- convenirea asupra limitelor posibile ale domeniilor de activitate;
- ridicarea problemei ca personalului din departamentul tău să i se acorde resurse suplimentare;
- repartizarea unor sarcini care nu sunt agreate;
- învoiala cu un șef de departament sau cu propriul tău șef de secție, referitor la puncte de vedere și priorități diferite;
- ajungerea la o înțelegere privind elemente specifice ale condițiilor de muncă, asupra cărora tu și oamenii tăi aveți păreri contradictorii;
- reacția la problemele de disciplină în situații în care o altă persoană sau grup are drepturi legitime, pe care a urmărit să le obțină prin metode inacceptabile.

În toate aceste cazuri este vorba de negocieri, deoarece fiecare parte are de urmărit un interes legitim și, într-o anumită măsură, trebuie să colaboreze cu o altă parte pentru ca, împreună, să-și urmărească interesele și să întrețină o atmosferă de lucru mai eficientă, esențială pentru negocierile viitoare.

De asemenea, poate că ai identificat unul sau mai multe exemple de negociere pe care le consideri dificile și încerci să le amâni sau să le eviți. Asupra acestor exemple ne vom concentra atenția în acest capitol.

Să vedem mai întâi de ce negocierea poate fi o problemă sau o corvoadă.

4.2 PROBLEMA CU NEGOCIEREA ESTE CĂ...

S-ar putea să fii genul de om căruia îi place să negocieze. Chiar dacă este așa, trebuie să îți dai seama de ce s-ar putea ca altora să le displacă acest lucru. Verifică-ți încrederea în abilitatea de a negocia, urmărind aspectele prezentate în restul capitolului.

Principalele probleme care sunt asociate cu negocierea sunt cuprinse în următoarele comentarii tipice:

„Îmi răpește mult prea mult timp."

„Mi-e greu să-mi păstrez calmul."

„Întotdeauna mi se pare că ies pe locul doi."

„Indiferent cât de tare îmi apăr concepțiile, sfârșesc prin a mă preda."

„Fiecare caută să obțină cât mai mult posibil – treaba mea este să le dau cât mai puțin posibil și să scap de ei. Doar asta este legea junglei."

„Nu sunt niciodată sigur că șeful mă va sprijini."

„Tocmai când ți se pare că ai ajuns la o înțelegere, se răzgândesc."

„Ei știu foarte bine că încerc să obțin cât mai mult posibil și se vede că mă urăsc din cauza asta."

„Tocmai când am învățat regulile jocului, ei mută poarta de marcare a golurilor și așa mai departe."

PAS STRATEGIC 2

Cum ai exprima atitudinea ta față de negociere?

Spune dacă îți place sau nu și de ce.

Ce ți-ar plăcea cel mai mult să îmbunătățești la priceperea ta de a negocia?

Scrie-ți mai jos ideile și compară răspunsurile tale cu cele ce urmează.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Poate ai spus că:

- ţi-ar plăcea să negociezi într-o manieră mai eficientă;
- vrei să poţi da dovadă de stăpânire de sine;
- vrei să obţii ceea ce doreşti fără să superi cealaltă parte;
- ţi-ar plăcea să ai siguranţa că vei avea pe cineva de partea ta, care să te sprijine;
- doreşti să fii sigur că ei nu vor abandona înţelegerea la care s-a ajuns în cele din urmă;
- ţi-ar plăcea să poţi negocia de pe poziţia celui mai tare.

Acum vom examina sistematic fiecare principiu şi tehnică de negociere în parte, arătând care sunt capcanele frecvente şi care este abordarea corespunzătoare în fiecare caz.

În acest capitol, termenul **„partener"** este folosit pentru desemnarea unei persoane sau unui grup cu care poţi să negociezi, admiţând faptul că amândoi sunteţi angrenaţi în aceeaşi „afacere".

4.3 NU NEGOCIA CE NU POATE FI NEGOCIAT

După ce ai înţeles ce parte importantă a muncii este negocierea, trebuie să fii conştient că există anumite probleme şi situaţii în care negocierea nu este oportună şi mai mult complică sau stânjeneşte relaţiile de afaceri.

În împrejurări de această natură, cel mai simplu este să clarifici complet situaţia şi să nu sugerezi că mai există loc de manevre sau compromisuri.

Astfel de situaţii ar putea fi:

1. Nerespectări ale procedurilor principale ale companiei.
2. Preferinţe discriminatorii la locul de muncă privind rasa, sexul sau alte situaţii prevăzute de legislaţie.
3. Decizii manageriale a căror punere în practică nu se discută.

BCU IASI / UNIVERSITY LIBRARY

4. Înțelegeri care au fost convenite deja de colegii care dețin funcții de conducere.

5. Situații în care în acordurile bilaterale nu s-au luat în considerare în mod corespunzător interesele legitime ale unei terțe părți.

Să analizăm în detaliu fiecare situație.

1. Când este vorba de procedurile de mare importanță ale companiei și când sistemele oficiale de disciplină, negociere și altele sunt stabilite clar, nu trebuie niciodată să încerci să rezolvi problema de unul singur sau pe cale neoficială. Nu lăsa impresia că ești gata să faci compromisuri.

2. Dacă unul dintre oamenii pe care îi ai în subordine vrea să ajungă cu tine la o anumită înțelegere privind proceduri sau relații de muncă și preferințele sale sunt în funcție de sex, rasă sau religie, trebuie să nu primești propunerea care ți se face. Ar fi nedrept și totodată nelegal să procedezi așa.

3&4. Nu trebuie să folosești terminologia legată de „negociere" sau „rezolvarea problemei" atunci când mesajul pe care ai fost desemnat să-l transmiți este de fapt un anunț. Nu te scuza când trebuie să transmiți fapte sau decizii dezagreabile. Fii clar și ferm.

5. Fii conștient de interesele unor terțe părți. Nu demara discuții până ce nu ești sigur că nu pui în pericol sau că nu ignori interesele altor persoane sau departamente.

PAS STRATEGIC 3

Gândește-te la un exemplu pentru fiecare dintre situațiile de mai sus, în care **negocierea nu este oportună.**

Arată cum cineva din sfera ta de activitate ar putea cădea într-una dintre aceste capcane.

Scrie mai jos răspunsurile tale.

4.4 FII ÎNTOTDEAUNA CU UN PAS ÎNAINTEA JOCULUI

Ai stabilit acum că demararea acestei negocieri:

- nu ar prejudicia politica adoptată de companie;
- nu ar fi nelegală;
- nu ar pune în pericol înțelegerile existente;
- nu ar compromite o situație de fapt nenegociabilă;
- nu ar submina poziția colegilor;
- nu ar ignora interesele celorlalți.

Acum trebuie să începi și – dacă este posibil – să termini negocierea **înainte de a te angaja să promovezi o anumită politică** care ar putea să-ți submineze poziția. Acesta nu este un truc, este doar o practică eficientă în afaceri și te va ajuta să câștigi respectul partenerului de negociere.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

fig. 4.1

Ia în considerare acest exemplu: Departamentul tău este pe cale să introducă o nouă metodă de livrare. Odată ce a fost asimilată, această metodă nu poate fi abandonată fără a produce o dezorganizare serioasă. Pentru a implementa această metodă nouă, trebuie să fii de acord cu anumite schimbări în sistemul de lucru al oamenilor tăi. Ai stabilit că aceste practici noi pot fi negociate în mod neoficial, fără ca mașinăria colectivă de negociere oficială să intre în funcțiune. Ai de ales între două opțiuni: aceste practici noi pot fi discutate și se poate ajunge rapid la un acord, înainte să fie apăsat „butonul de pornire", sau poți să aștepți până ce totul se pune în mișcare. Cea mai bună strategie este clară. Trebuie să acționezi **din timp,** deoarece:

- dacă amâni, nu ai nimic de câștigat;
- poți să tratezi o problemă mai coerent în starea de calm care precede introducerea inovațiilor importante;
- timpul este de partea ta. Subordonații tăi nu vor căuta deocamdată să câștige anumite avantaje sau să fie nerezonabili în cererile lor, profitând de faptul că ești presat de timp.

Din păcate, deseori în viața de zi cu zi nu stă în puterea ta să decizi când să fie apăsat „butonul de pornire". Într-adevăr, el poate fi deja apăsat înainte ca tu să-ți dai seama de implicațiile posibile pentru echipa ta.

Aceasta este o situație în care **planificarea** și **comunicarea** trebuie să fie pe potriva sarcinii pe care o ai de îndeplinit.

Dacă constați mereu că trebuie să negociezi cu un partener care știe că ești obligat să urmezi o anumită cale de acțiune și că nu ai mână liberă (de exemplu, trebuie să se ajungă la o înțelegere), nu poți să-ți susții poziția și trebuie să faci cunoscut acest lucru prin canale de comunicare adecvate.

PAS STRATEGIC 4

Încearcă să-ţi aminteşti o ocazie în care trebuia să negociezi într-o situaţie în care cealaltă parte ştia că eşti **„blocat"** pe o linie de acţiune care necesita colaborarea cu ea.

Care a fost rezultatul?

În ce măsură rezultatul ar fi fost diferit dacă ai fi putut să negociezi „înaintea partidei"?

Avantajul principal al negocierii înainte de producerea evenimentelor este că ai o alternativă acceptabilă la situaţia când nu poţi să ajungi la o înţelegere. În cartea „Să ajungi la un acord", autorii Fisher şi Urg folosesc termenul **Best Alternative to a Negociated Agreement** (cea mai bună alternativă la un acord negociat), prescurtat BATNA. Vei mai întâlni acest concept în capitolul de faţă. Pentru moment, trebuie doar să fii conştient că, dacă nu ai o alternativă reală la aceea de a ajunge la înţelegere şi partenerul tău ştie acest lucru, negocierea ta este compromisă încă înainte de a începe.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.5 NU NEGOCIA POZIȚIILE

În modelul clasic de negociere, fiecare parte face oferte de început, care sunt inaccesibile pentru cealaltă parte, urmând apoi să-și „consolideze poziția". Fiecare parte va încerca să-și convingă partenerul de negociere să se deplaseze în direcția sa și – la rândul său – nu va face o mișcare decât în următoarele situații: **fie** „în schimbul" unui compromis pe care îl face partea cealaltă, **fie** de teamă că, dacă nu cedează, partenerul va anula negocierea. Ambele părți și-au format o părere despre varianta de rezolvare care le-ar aduce satisfacție, dar sunt convinse că cealaltă parte încearcă să îi înșele. Nici unul nu vrea să-și piardă reputația. Fiecare face tot ce poate să obțină cât mai mult posibil.

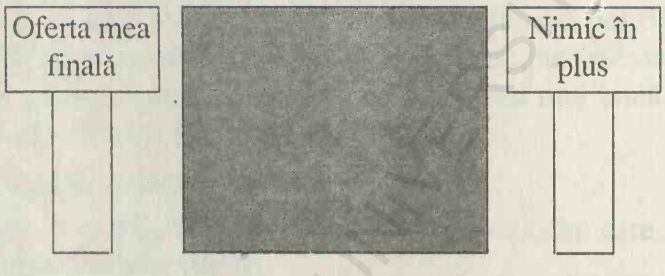

fig. 4.2

Rezultatul este irosirea unei cantități mari de energie, multă suferință și un acord despre care una dintre părți va crede probabil că a „câștigat", iar partenerul de negociere, că a „pierdut". Mai rău decât atât, s-ar putea să nu se ajungă la nici o înțelegere, să se simtă din ce în ce mai frustrați și mai indignați și să se retragă fiecare pe poziția sa de început, urmărindu-se cu suspiciune.

Nu este de mirare că negocierea este atât de nepopulară.

Fisher și Urg au identificat motivele acestei situații.

Forma clasică de negociere

- **este ineficientă,** pentru că durează prea mult și risipește timp și energie;
- **nu este înțeleaptă** – se ajunge în general la înțelegeri pe care cel puțin una dintre părți (și uneori amândouă) poate încerca să le încalce;
- **pune în pericol relațiile parteneriale** – oricare ar fi rezultatul, relațiile nu vor progresa, s-ar putea chiar să aibă de suferit.

PAS STRATEGIC 5

Încearcă să-ți amintești o negociere recentă la care ai participat. Descrie pe scurt cum ai aprecia-o, corespunzător criteriilor prezentate mai sus. Cât de **eficient** au tratat cele două părți negocierea? S-a ajuns la o înțelegere și, dacă da, cât de înțeleaptă a fost ea? Ca urmare, relațiile s-au îmbunătățit, s-au deteriorat sau au rămas aceleași?

4.6 VARIANTA CONCESIVĂ

Care este alternativa la modelul clasic de negociere? Dacă nu trebuie să „joci în apărare" și să suspectezi mișcările celeilalte părți, ar trebui să treci în extrema cealaltă, să fii flexibil, să cedezi din teren și să încerci să eviți confruntarea?

Să vedem cum corespunde această metodă criteriilor din subcapitolul 4.5.

Cu siguranță este **eficientă,** în sensul că negocierea se va termina rapid: fie că ambele părți vor fi foarte amabile și vor încheia repede o înțelegere, fie că partea concesivă va fi copleșită de cealaltă. Oricum, în mod cert este varianta cea mai **imprudentă.** Cel mai rău lucru care se poate întâmpla este să închei un acord care nu are de loc în vedere interesele tale. Chiar în situația, mai puțin probabilă, în care partenerul răspunde cu aceeași monedă felului tău amabil de abordare, totuși contractul încheiat nu va corespunde cerințelor nici uneia dintre părți **atât de bine cât s-ar fi putut.** Pot exista concesii pe care fiecare parte le-ar face imediat, dar numai la cererea celeilalte părți, ceea ce ar însemna un câștig adevărat pentru ambii parteneri și un câștig **absolut** pentru întreaga afacere.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Nu numai că aceasta variantă nu este înțeleaptă, dar este și **lipsită de imaginație și ambiție.** Se pierde ocazia ca ambele părți să câștige cu costuri minime. În final, metoda este potențial **dezastruoasă pentru relațiile** dintre cele două părți. Poate că partea „concesivă" va continua să-și neglijeze propriile interese și să pună capăt de fapt „afacerii", sau va accepta probabil să cedeze atât de mult încât apoi să atace brusc partea care a progresat, de o manieră irațională și mai mult decât agresivă. Varianta „concesivă" este cea mai proastă metodă de negociere. La dezavantajele pe care le are metoda de apărare inflexibilă a pozițiilor se adaugă punctele slabe ale capitulării.

Pentru a vedea felul în care o negociere s-ar putea desfășura într-un cadru industrial, să luăm un exemplu care să ilustreze înțelesul adevărat și strategia optimă a negocierii.

Un agent de achiziții al unei companii are sarcina să negocieze cumpărarea unor echipamente noi pentru testarea unui plan de producție. Acesta este un domeniu foarte specializat – unul dintre furnizori este lider în domeniu, urmat la mică distanță de alți câțiva furnizori. Cumpărătorul este foarte dornic să încheie afacerea rapid, pentru a pregăti și demara proiectul-pilot. În ansamblu, această companie are bani mulți în bugetul său, dar pentru această achiziție s-a stabilit o limită superioară destul de joasă. Dacă se cheltuiește mai mult pentru aceste echipamente, înseamnă că sunt private de mijloace financiare alte zone vitale.

Agentul de vânzări din partea firmei furnizoare este perfect conștient de superioritatea produsului său, dar vrea să facă o vânzare bună, impresionantă, pentru a-și face o reputație bună prin atragerea unui nou client important.

Cei doi parteneri încep negocierea.

Vânzătorul oferă un preț rezonabil, care nu reflectă cu adevărat nivelul produsului său pe piață, dar care se situează totuși peste limita bugetară a cumpărătorului. Cumpărătorul face o contraofertă sub prețul cerut de vânzător, dar apropiat de limita resurselor sale.

Ambele părți sunt bucuroase că au găsit un partener atât de conciliant. Împreună convin asupra unui preț situat la mijlocul intervalului dintre cele două

propuneri, își strâng mâinile și pleacă de la masa de negociere zâmbind mulțumiți. Apoi, fiecare analizează ce a reușit să facă.

Cumpărătorul a cheltuit mai mult decât dorea și decât era necesar. Vânzătorul ar fi fixat un preț și mai mic, pentru a putea stabili relații bune cu un client nou important.

Vânzătorul a vândut cu o reducere de preț, în schimbul câștigării unui client nou. Totuși, dacă ar fi luat mai mult în considerare interesele companiei sale și nevoile cumpărătorului, el ar fi putut să **asocieze** acest preț de început în relațiile cu acest client cu un angajament pe termen mai lung cu compania care a făcut achiziția. Aceasta ar fi cumpărat mai multe echipamente la prețurile de catalog, dacă și când testarea proiectului de producție se dovedea reușită.

Dacă cei doi parteneri de negociere reflectau mai mult la propriile interese, atât cumpărătorul, cât și vânzătorul, ar fi putut încheia o afacere mai avantajoasă pentru ei înșiși și pentru relațiile bilaterale.

Ironia este că rezultatul ar fi putut foarte bine să fie același (mai puțin ranchiuna și timpul pierdut), dacă cei doi negociatori foloseau abordarea de pe poziții de forță.

Și în această situație, atenția lor ar fi fost distrasă de la promovarea intereselor reale, nu din dorința de a încheia afacerea ușor și rapid, ci din preocuparea de a nu ceda în privința prețului.

4.7 NEGOCIEREA INTERESELOR

Acum ar trebui să iasă la iveală deficiențele fiecărei modalități de negociere prezentate anterior. Ambele tactici se preocupă mai degrabă de **atitudini** decât de **interese;** una este dură, alta concesivă, dar în ambele cazuri preocuparea este aceeași. Cheia negocierii se găsește în cuvântul **„interese".**

Interesul **cumpărătorului** era să lanseze o schemă nouă de producție, care să fie reușită și în condiții de eficiență a costurilor; această situație ar fi condus la o investiție mult mai mare și un angajament pe măsură. Interesul **vânzătorului** era ca acest proiectat pilot să aibă succes și să asigure astfel implicarea comercială pe termen lung a companiei sale.

Totuși, **nici unul** dintre aceste interese nu a fost promovat la nivel maxim posibil și – în consecință – a fost ratat prilejul favorabil de a obține avantaje reciproce.

Prin urmare, primul principiu al negocierii de succes este:

> Preocupă-te de interesele proprii și nu adopta nici o atitudine dacă ea nu avantajează cu adevărat aceste interese.

4.8 INTERESE COMPATIBILE

Din exemplul dat privind negocierea cumpărător/vânzător, ai observat poate că interesele ambelor părți au fost compatibile dintr-un motiv foarte simplu, dar care uneori nu este evident:

Ceea ce **cumpărătorul** dorea cel mai mult (un preț mai redus decât cel din catalog, pentru demararea proiectului-pilot cu un buget redus) era ceva ce vânzătorul putea să ofere cu relativă ușurință.

Ceea ce **vânzătorul** dorea cel mai mult (un contract rentabil, pe termen lung) ar fi prezentat puține probleme pentru cumpărător.

De aceea, al doilea principiu al negocierii fructuoase este:

> **Dă** orice este mai valoros pentru partenerul tău decât pentru tine și **ia în schimb** ceea ce este mai valoros pentru tine decât pentru partenerul tău.

Dacă vei analiza cu atenție acest principiu, îți vei da seama că nu conține nimic extraordinar. De fapt, este ceva ce facem cu toții, permanent. Când cumperi un ziar, faci acest lucru pentru că în acel moment vrei ziarul mai mult decât banii pe care îi dai cumpărând ziarul. La fel, proprietarul ziarului preferă banii tăi în schimbul ziarului. Tranzacția satisface ambele părți.

> Negocierea înseamnă să faci afaceri.

Să vedem comparativ câteva schimburi comerciale profitabile/ieftine. Acestea ar putea fi:

Să dai	**În schimbul**
Un preț scăzut acum	Unui angajament pe termen lung
O vânzare rapidă acum	Unei reduceri de preț
Un angajament de revizuire a acordului la intervale regulate	Acceptării rapide a prevederilor acordului pentru o perioadă de probă
Mai multe investiții în echipamente	Unei atitudini flexibile față de modul de lucru
Mai mulți bani acum	Înghețării creșterilor de prețuri pentru o perioadă dată
Acceptul pentru satisfacerea cu prioritate a cererii altui departament pentru o anumită resursă	Unui angajament real de a investi în mai multe resurse
Acceptul pentru preferințele altei persoane din colectivul de muncă	Unui angajament de examinare a modalităților de realizare a acestora, fără ca alții să aibă de suferit
Mai multe cursuri de perfecționare	Limitării restricțiilor privind atribuțiile în muncă

Deși există câteva situații care pot complica compatibilitatea de interese, acest principiu ar trebui să fie esența **tuturor** activităților tale de negociere, fie că te afli în situația de a cumpăra, de a vinde, de a câștiga cooperarea, de a rezolva conflicte de interese etc. Vom examina pe scurt complicațiile potențiale care pot apărea.

BCU "I. CENTRAL UNIVERSITARĂ LIBRARY

PAS STRATEGIC 6

Încearcă să-ți amintești o situație în care negocierea în care ai fost implicat a urmat principiul compatibilității profitabil/ieftin. Expune situația și explică legătura dintre seturile de interese și cum au fost ele satisfăcute.

Continuă apoi textul.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.9 SEPARĂ OAMENII DE PROBLEME

Următorul pas în dobândirea aptitudinilor necesare în negocieri este să înveți să faci distincție între partenerul de negociere și problema pe care o negociați împreună – să apreciezi unde se situează interesele, să le susții clar și cu imaginație, fără să te lași sustras din drumul tău de efectele pe care le au emoția și personalitatea. Trebuie:

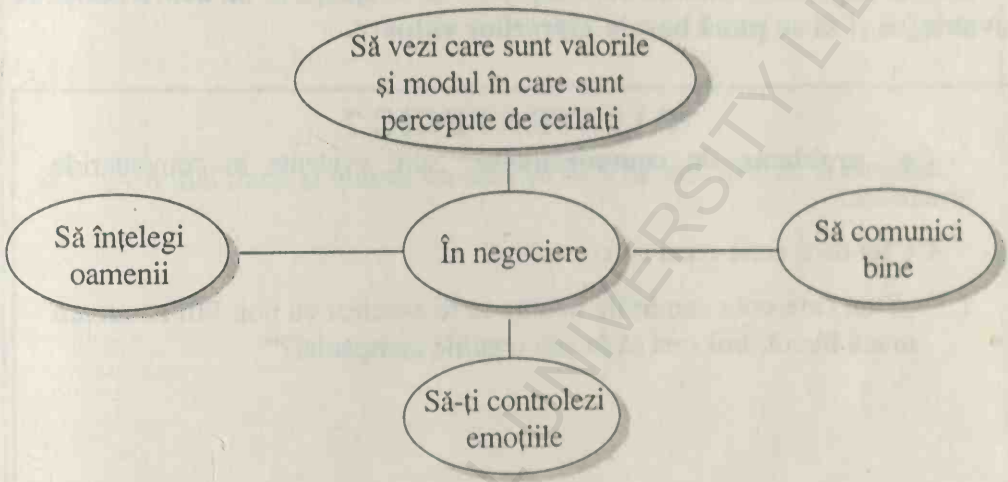

fig. 4.3

1. Să înțelegi oamenii

Nimeni nu a născocit încă o modalitate anume de negociere prin calculator, bazată pe termeni strict raționali și se pare că oamenii vor trebui încă să desfășoare această activitate o perioadă bună de timp. Deci, va trebui să înțelegi oamenii, particularitățile și tendințele lor, înainte de a putea să-i separi pe ei și complicațiile care îi însoțesc, de afacerea pe care o tranzacționați împreună.

Fă un pas înapoi și privește atent cu ce **fel** de oameni s-ar putea să tratezi, apoi analizează-te pe tine însuți și identifică **tendințele** sau **emoțiile** care ți-ar putea sta în cale.

BUKA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Toți suferim într-o măsură mai mare sau mai mică de influențe, suspiciuni, neînțelegeri, prejudecăți, lipsă de comunicare și pierderea controlului. Toți avem propriul nostru sistem de valori, priorități și stiluri care nu se potrivesc întotdeauna. Nimeni nu-i va scăpa vreodată pe oameni de aceste trăsături, așa încât va trebui să înveți să le identifici atunci când apar, să le controlezi pe ale tale și să le neutralizezi pe cele ale partenerului tău de negociere.

Scopul negocierii îmbracă două aspecte – să se ajungă **la un acord reciproc avantajos** și **să se pună bazele afacerilor viitoare.**

PAS STRATEGIC 7

Ce **„probleme de comportament"** sunt evidente în comentariile următoare?

Ce fel de reacție crezi că vor stârni?

1. „Știai care erau condițiile înainte să te asociezi cu noi. Știi că nu am mână liberă. Îmi ceri să încalc regulile companiei?"

2. A: „Nu cred că înțelegi ce-ți spun."
   B: „Vrei să spui că sunt prost?"

BCUIAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. „Ți-am spus că șefii mei nu îmi vor mai permite să fac nici o concesie – nu mă crezi?“

4. „Am mai tratat și înainte cu oameni de felul tău. Știu ce ai de gând.“

5. „Cinstit vorbind, asta este o ofertă derizorie. Nu poți avea pretenția să o accept.“

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Să-ți controlezi emoțiile

Îndată ce ai înțeles care este modul tău probabil de a acționa și care este modul probabil în care reacționează partenerul tău (și invers), trebuie să iei măsuri pentru a controla aceste tendințe.

Bineînțeles, toți suntem diferiți și primul pas este să vezi ce tendințe comportamentale are partenerul tău. Cu toate acestea, există câteva reguli care se pot aplica fiecăruia dintre noi:

- **nu-ți pierde cumpătul și nu provoca nici partenerului tău această reacție.** În asemenea situații, nu există învingători. Ambele părți au de câștigat când partenerul se află într-o stare de echilibru;
- **nu pune întrebări retorice și nici nu răspunde la astfel de întrebări.** Orice vei spune, nu vei face decât să înrăutățești lucrurile. Întrebările retorice sunt mijloace prin care îți consolidezi poziția, ele nu se folosesc în negociere;
- **lasă-ți partenerul să elibereze din tensiunea acumulată** – dacă îi place să țipe, să insulte sau orice altceva și dacă acest comportament are efectul secundar de a-l calma, atunci stai liniștit și așteaptă să-și facă efectul;
- **dacă amândoi v-ați ieșit din fire, atunci amână discuția.** O zicală spune că atunci când te afli într-o groapă, trebuie să te oprești din săpat. Luați o pauză, liniștiți-vă. Fii pregătit să fii tu cel care propune o amânare, dar nu te scuza pentru această propunere. Referă-te doar la progresul discuțiilor pe care le-ați avut – nu declara că motivul pentru care ai propus o pauză este comportamentul tău sau al partenerului de negociere;
- **ajută-ți partenerul să se ajute singur** – nu este un semn de slăbiciune să lași o insultă fără replică. Cu cât partenerul se controlează mai bine, cu atât este mai bine pentru amândoi.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PAS STRATEGIC 8

Examinează exemplele următoare. Cum ai reacționa pentru a ține sub control **propriile** tale emoții și pe cele **ale partenerului?**

1. „Am văzut propunerea ta pentru noul sistem de organizare a biroului și realmente nu pot face nici un comentariu. Știu că ții ascunse anumite aspecte importante. Crezi probabil că suntem cam naivi."

2. „De ce întotdeauna trebuie să începi prin a cere concesii de la **noi?**"

3. „Cu siguranță că nu te aștepți să ne ocupăm de aceste investigații, în plus față de norma noastră obișnuită de muncă. Ce crezi că suntem noi, sclavi?"

4. „Evident, nu am reușit nimic – puteam la fel de bine să mă dau cu capul de pereți. Dacă asta este ultima ta poziție, putem să oprim toate aceste discuții fără sfârșit și să ne întoarcem la treburile pentru care suntem plătiți."

BCUIAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Poate eşti interesat să compari răspunsurile tale cu următoarele:

1. Aceasta este o declaraţie provocatoare, care trebuie tratată cu atenţie. Cel mai bun lucru este să rămâi calm şi să explici situaţia cât se poate de corect. Dacă eşti calm, partenerul tău nu are nici un motiv să se enerveze.

2. Este o întrebare la care nu trebuie să răspunzi. În acest caz, cel mai bine este să-i permiţi partenerului să continue ce are de spus.

3. Aceasta este o întrebare retorică, la care de asemenea nu trebuie să răspunzi. Îngăduie, cu orice preţ, partenerului tău să elibereze din tensiunea acumulată, dar nu te lăsa antrenat să dai un răspuns care doar va agrava situaţia.

4. Este momentul potrivit pentru amânarea negocierilor. De asemenea, o altă soluţie ar fi să-ţi laşi partenerul să se liniştească şi să reconsidere lucrurile, înainte de a relua negocierea.

3. Să comunici

Este important **să vorbeşti pentru a te face înţeles şi să asculţi pentru a înţelege.**

Tot ce spui trebuie să aibă scopul fie de a explica, fie de a cere lămuriri, fie de a menţine discuţia în limitele negocierii şi într-o stare de bună dispoziţie.

Nu reacţiona agresiv când este evident că partenerul tău vorbeşte cu un alt scop. În special atunci când negocierea se desfăşoară în grup, uneori vorbitorul va spune sau va face ceva numai ca să-şi impresioneze colegii şi să le demonstreze că are grijă de interesele lor. Lasă-ţi partenerul să adopte această atitudine şi „să joace pentru galerie", dacă aşa doreşte. Fii conştient de ce se întâmplă, nu te lăsa provocat, lasă-l să facă ce vrea, pentru a se simţi în siguranţă. Este mai bine să tratezi cu un partener care se simte în siguranţă decât cu unul care se simte nesigur.

Nu presupune că ai fost înţeles, sau măcar auzit. În situaţiile tensionate, oamenii sunt atât de preocupaţi să formuleze următorul argument încât pur şi

simplu **nu aud** ce spui sau nu înțeleg pe deplin înțelesul cuvintelor tale. Verifică dacă mesajul a ajuns la partenerul tău – dar fă acest lucru cu tact.

„Sper că m-am exprimat clar – să reiau ce am spus?" permite partenerului tău să asculte din nou, iar „vina" pentru lipsa de claritate îți revine mai degrabă **ție** decât lui.

Pe de altă parte, „Înțelegi?" poate să pară o insultă. Vorbește despre **tine însuți,** nu despre partener.

Ascultă activ. Dacă este necesar, folosește metodele de informare preliminară și sondaj. Asigură-te că ai înțeles și arată clar că înțelegerea **nu** presupune și acordul tău implicit.

De exemplu:

„Dă-mi voie să mă asigur că am înțeles exact ce ai spus – corectează-mă dacă nu am înțeles bine."

și nu:

„Nu înțeleg ce vrei să zici. Spune-mi din nou".

Află cât mai mult posibil despre partenerul tău. Vorbește și acționează în așa fel încât să-l faci să se simtă în largul său. Nu face nimic ce l-ar putea enerva sau supăra – dacă partenerul tău nu gustă umorul în afaceri, nu-l folosi în dialogul respectiv. Încearcă să creezi raportul cuvenit, conformându-te în mod deliberat cu manierele și stilul partenerului tău. Aceasta nu înseamnă că folosești trucuri psihologice, ci doar că îți dai seama ce îl relaxează, ce îl irită și ce ar putea stimula interesul partenerului tău.

Întreține permanent o atmosferă de muncă eficientă. Înlătură orice ar putea distrage atenția. Este recomandabil ca numărul participanților la negociere să fie cât mai redus posibil, cu excepția cazurilor în care ai nevoie de câțiva „experți" care să-și aducă contribuția la discuție.

Pune problemele pe primul plan, iar răspunsurile pe plan secundar. Îngăduie partenerului tău să **lucreze** împreună cu tine, pentru a ajunge la o soluție, chiar dacă știi încă de la începutul negocierii care va fi aceea.

PAS STRATEGIC 9

Eşti pe cale să începi negocierile cu cineva care are trăsăturile prezentate mai jos. Ce ai face ca să eviţi sau să contracarezi aceste reacţii specifice?

1. Este foarte ocupat şi cam dezordonat. Îi place să negocieze fără să-şi răpească din timpul alocat muncii sale.

2. Nu este sigur de poziţia pe care o are în departamentul pe care îl reprezintă. Simte nevoia să arate tuturor că este un negociator dur.

3. Se enervează repede, este înclinat spre impulsivitate şi acţionează nesăbuit.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4. Are simțul umorului destul de bine dezvoltat, dar este foarte sensibil dacă se fac glume pe seama lui.

5. Nu are prea multă imaginație. Prima lui mișcare este întotdeauna „Ce ai de oferit?" și mai puțin „Noi așa ceva am dori" – și asta nu din cauza unei tactici deliberate, ci pentru că într-adevăr nu știe sigur ce poate aștepta de la o negociere.

Poate ești interesat să compari răspunsurile tale cu textul următor:

1. Într-o negociere nu-ți poți permite să discuți cu cineva care este preocupat de alte probleme. Asigură-te că ai stabilit o dată certă de întâlnire cu acea persoană, de preferință într-o încăpere „neutră", unde nimic nu vă poate distrage atenția.

2. Probabil că acestei persoane îi place să „joace pentru galerie", pentru a-și impresiona colegii. Dacă astfel se simte mai sigur, permite-i acest lucru – în final, este posibil să fie în avantajul tău.

EU TAX CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Cea mai bună metodă de a trata cu o asemenea persoană este să rămâi calm și – dacă este cazul – să restabilești situația, asigurându-te că partenerul tău înțelege clar problemele pe care le ridici.

4. Deși poate fi util să glumești când negociezi cu această persoană, ar fi mai bine, probabil, să eviți acest lucru, astfel încât să nu o enervezi spunând ceva nepotrivit.

5. Întotdeauna când se ivește această situație, asigură-te că atenția îți este concentrată asupra problemei și nu adopta o soluție „rapidă", chiar dacă ești conștient că aceasta există. Trebuie mai degrabă să-ți faci partenerul să-și dea seama de situația existentă decât să-i oferi o soluție rapidă, care poate doar să însemne că problema va apărea din nou, cu altă ocazie.

4. Fii receptiv

Fiecare are valori și convingeri diferite. La rândul său, acest lucru dă naștere la diferențierea modurilor de percepere și interpretare a problemelor și acțiunilor. Ceea ce tu consideri că este un **prilej favorabil** poate fi interpretat de partenerul tău ca o **problemă.** Ceea ce tu consideri că este o „ofertă generoasă" poate fi văzută ca o adevărată insultă de partenerul tău.

Va trebui să ajungi să accepți situații de acest gen, așa încât trebuie:

- să **nu** învinovățești sau să critici modul de percepere al partenerului tău;
- să **nu** pornești de la idei preconcepute, văzând ce e mai rău în partenerul de negociere;
- să **nu**-ți pui partenerul într-o situație în care riscă să-și piardă reputația;
- să-i oferi partenerului o „mizăă" în realizarea acordului – un motiv pentru care să-l sprijine;
- dacă este posibil, să afli **înainte** de începerea negocierii ce este important și ce este neînsemnat pentru partenerul tău.

Faptul că doi oameni au percepții diferite nu este neapărat un obstacol în calea încheierii unui acord; de fapt, el poate fi – și adesea este – un ajutor pozitiv.

Dacă atât pentru cumpărătorul, cât și pentru editorul ziarului era mai important prețul ziarului decât ziarul în sine, atunci cei doi nu puteau să încheie nici o afacere. Așa se întâmplă și cu modurile de percepere: ori de câte ori comercializezi o marfă, faci acest lucru nu numai în moneda curentă sau în unitățile funcționale în care aceasta este măsurată în mod normal (ore, metode, relații sau altceva), dar și în atașamentul emoțional la aceste principii. De exemplu, o persoană care apreciază mai mult timpul decât banii (cel puțin la rata în care sunt schimbate una cu alta) va fi atașată emoțional în funcție de percepția valorii timpului: pierderea timpului o va supăra, o schimbare socială care îi va permite să se bucure de mai mult timp liber o va inspira și așa mai departe. **Tolerarea și acceptarea** acestor percepții și a bagajului lor emoțional reprezintă o parte esențială în afaceri – în înțelegerea motivelor și intereselor partenerului.

Nu ți se cere să îți **placă** partenerul, nici măcar să fii de acord cu percepțiile și valorile lui.

Negocierea **nu** este o **discuție** în care una dintre părți încearcă să o convingă pe cealaltă de adevărul cauzei sale sau să câștige auditoriul prezent.

Negocierea înseamnă „să faci afaceri". Dacă poți să-ți asiguri **propriile** priorități, în timp ce îi permiți partenerului să și le asigure pe ale sale – iar schimbul să fie făcut la o rată corectă – atunci ați încheiat un acord bun și ați pus bazele altor contracte pentru viitor.

4.10 ORIENTEAZĂ-TE SPRE INTERESELE PROPRII

Ai decis acum că negocierea este potrivită nevoilor tale, ești gata să eviți capcanele emoționale și ai înțeles faptul că percepțiile diferite sunt un avantaj, și nu un dezavantaj în negociere.

Următorul obstacol pe care trebuie să-l treci este **să identifici interesele care intră în joc în cadrul negocierii** – nu numai pe cele ale partenerului, dar și pe ale tale.

Întrebările pe care ar trebui să ți le pui sunt următoarele:

- Ce vreau să obțin și în ce ordine de prioritate?
- Ce vrea partenerul și eu pot să-i dau și în ce ordine de prioritate?

Substanța acestor „interese" este de o varietate aproape nelimitată.

PAS STRATEGIC 10

Gândește-te la „interesele" pe care oamenii le apreciază la locul lor de muncă. Notează răspunsurile pe care le dai.

Interesele sunt cele care îți motivează faptele, nu poziția pe care te situezi. Când încerci să-ți promovezi interesele, să-ți îmbunătățești priceperea de a munci și tinteşti spre anumite obiective care corespund cu obiectivele companiei tale, nu îngădui nici unei poziții – pe care ai putea să o iei pe parcurs – să stea în drumul urmăririi inteligente a intereselor tale.

Acest lucru se poate întâmpla foarte ușor. Să vedem din nou exemplul pe care l-am dat anterior, cu vânzătorul și cumpărătorul. Unul vroia prețul X, altul dorea prețul Y și în cele din urmă au fixat prețul Z, când, de fapt, tot timpul prețul era numai unul dintre elementele care constituiau interesele lor reale (vezi fig. 4.4).

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

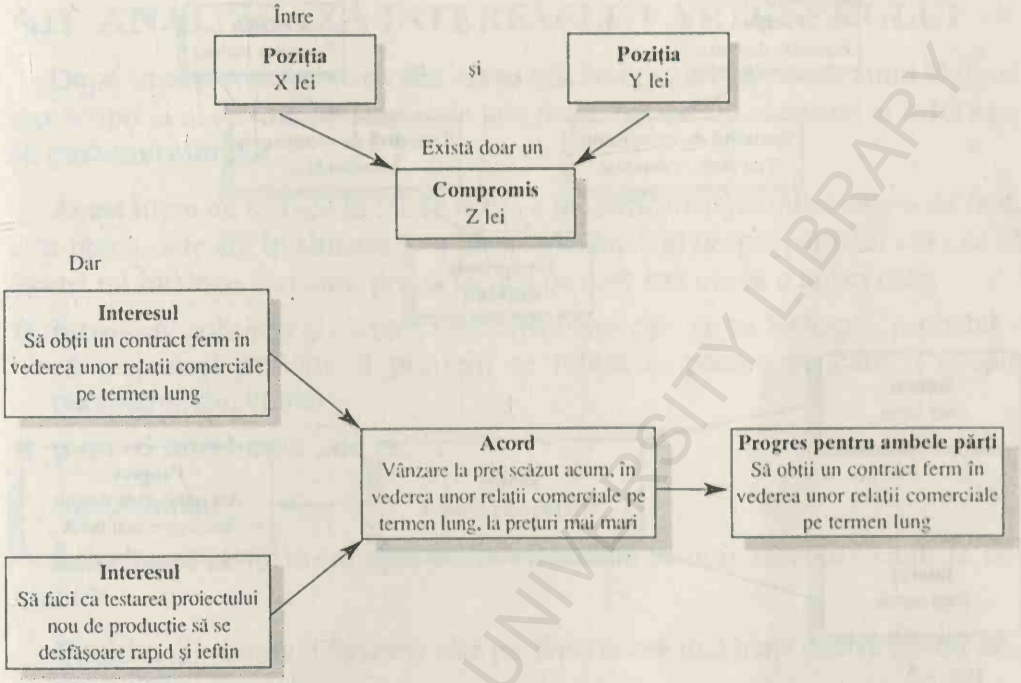

fig. 4.4

Această realitate a fost sugestiv ilustrată de autorii Fisher și Urg, în cartea *Să ajungi la un acord,* în istorioara cu cei doi oameni care se ceartă într-o bibliotecă:

„Unul vrea fereastra deschisă, celălalt o vrea închisă. Se tot ciorovăiesc cât de mult să lase fereastra deschisă: întredeschisă, deschisă pe jumătate sau trei sferturi. Nici o soluție nu îi satisface pe amândoi. Intră bibliotecara. Ea îl întreabă pe unul dintre cei doi de ce vrea să lase fereastra deschisă. «Să intre puțin aer curat», răspunde el. Atunci, ea îl întreabă pe celălalt de ce vrea să închidă fereastra. «Să nu fie curent». După ce se gândește puțin, ea deschide larg fereastra în camera învecinată, lăsând să intre aer curat, fără urmă de curent".

În figura 4.5, povestioara este prezentată sub formă de diagramă.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

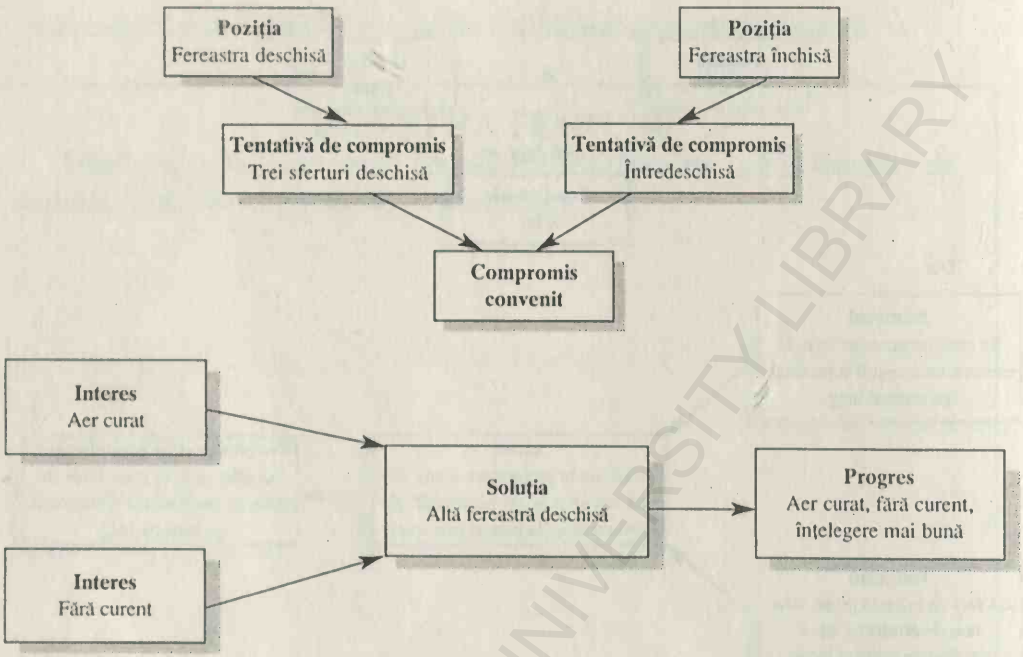

fig. 4.5

PAS STRATEGIC 11

Imaginează o negociere privind folosirea echipamentului de birou, în care sunt implicate două persoane care vor să aibă prioritate pentru îndeplinirea muncii lor. Imaginează ce poziții s-ar putea adopta și ce compromis s-ar putea face. Apoi identifică interesele reale ale celor două părți și oferă o soluție posibilă.

Ilustrează totul sub forma unei diagrame, similară celei prezentate în figura 4.5.

BCUIAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.11 ANALIZEAZĂ INTERESELE PARTENERULUI

După ce ai privit problema **din afara** oricărei poziții pe care te simți înclinat s-o adopți și ai identificat interesele tale reale, trebuie să identifici și **interesele partenerului tău.**

Acest lucru nu se face la fel de ușor ca identificarea pozițiilor sale – de fapt, s-ar putea să te afli în situația de a încerca să înțelegi despre partener ceva ce el însuși nu înțelege. Oricum, prima tactică pe care trebuie să o aplici este:

- **întreabă,** politicos și cu tact. Dacă afli – așa cum se va întâmpla, probabil – că răspunsul pe care îl primești se referă la poziția pe care o adoptă partenerul tău, atunci
- **pune-ți întrebarea „de ce?".**

De exemplu:

Întrebare: „Poți să-mi spui exact ce anume ai dori să obții? Cum te pot ajuta?"

Poziție: „E simplu. Christine este pe departe cea mai bună pentru postul ăsta și vreau să lucreze aici."

Sondare: „Lasă-mă să analizez totul din altă perspectivă. Îmi spui – și eu pot foarte bine să înțeleg de ce – că acesta este un post nou, foarte important, în care trebuie să fie numită o persoană competentă și experimentată."

„Exact. Și știu cine este persoana potrivită."

„Problema este că, așa cum bine știi, ea este solicitată și de alte departamente. Poți să-mi spui de ce poate fi numai Christine și nimeni altcineva? Singura cale prin care pot reuși să obțin ce vrei tu este să am argumente pentru discuția pe care o voi avea cu cei de la Departamentul Personal."

„Trebuie să fie ea, pentru că este cea mai bună și noi avem nevoie de ce este mai bun. Oricum, dacă alte departamente nu o pot avea, e ghinionul lor. Noi suntem întotdeauna pe planul al doilea – dar nu și de data asta. Acum e rândul nostru."

„Înțeleg ce spui și apreciez faptul că dai atât de multă importanță acestui domeniu nou de muncă, dar adevărul este că nu-ți pot garanta că reușesc să aranjez transferul; dar dacă îmi explici exact ce fel de calități și ce experiență trebuie să aibă o persoană potrivită în acest post, îți pot garanta că vei obține un astfel de om și veți primi sprijinul necesar care vă va permite să vă faceți treaba la standardele pe care le-ați stabilit. Deci, care sunt aceste calități și ce experiență trebuie să aibă persoana respectivă?"

„Ei bine, asta-i culmea! Cum pot eu să fac o fișă a postului pentru activitatea asta? Adică, este vorba de «a ști» pur și simplu, când cineva este persoana potrivită, asta-i tot."

„În mare măsură așa este, dar haide – dacă nu mă vei convinge pe mine, va trebui să-i convingi pe cei de la Departamentul Personal, iar ei vor fapte și motive serioase. Spune-mi cinci sau șase calități pe care trebuie să le aibă o asemenea persoană."

Analizează obstacolele

Dacă partenerul de negociere pare să nu fie în stare să acționeze sau să reacționeze, întreabă **De ce nu?**

Asigură-te că știi exact ce înseamnă ceea ce îi ceri și află care dintre **interesele** pe care le are îl împiedică să fie de acord cu ce dorești tu.

Ajută-ți partenerul să fie de acord

De exemplu, majoritatea oamenilor au față de colegii lor obligații dictate de loialitate, care sunt reguli nescrise de comportament și tratament reciproc. Poți fi în situația în care le ceri să încalce aceste reguli. S-ar putea ca ei să nu spună acest lucru sau, din contră, să îl indice cu precizie. Dacă interesele tale pot fi satisfăcute fără să ceri partenerului tău să înșele încrederea colegilor sau să-i „abandoneze", atunci urmează această cale și vezi care sunt opțiunile disponibile în limita parametrilor intereselor tale generale.

Acceptă nevoia partenerului de a fi ajutat să salveze aparențele față de colegii săi și să nu abandoneze sau să înșele oamenii pe care îi reprezintă.

Adeseori, negociatorii **nu sunt de acord** sau cel puțin **nu se simt în largul lor** din cauza rezoluției pe care au primit-o. Poate că simt că au de susținut poziții pe care nu le pot justifica. În aceste cazuri, nu îți pune partenerul într-o situație neplăcută, nu îl „pune la colț". Fii gata să identifici această situație și fă tot ce poți ca să-i dai partenerului o posibilitate să scape din încurcătură în mod principial.

Fii insistent în susținerea intereselor tale

Este responsabilitatea **ta** să te asiguri că cealaltă parte înțelege **ce** consideri tu că este important și **cât de mult** valorează acest lucru pentru tine.

Dacă **tu** diminuezi valoarea propriilor tale interese – prin cuvinte, prin modul de prezentare sau prin omisiune – atunci nu trebuie să fii surprins de faptul că și partenerul tău îți subapreciază interesele.

Scopul tău este „să faci afaceri" – să faci un schimb la sfârșitul căruia amândoi să obțineți **cât mai mult din ceea ce doriți.**

Să fii insistent în susținerea intereselor tale și să recunoști legitimitatea intereselor partenerului tău: iată calea cea mai bună pentru a ajunge la o proporție corectă de schimb la masa de negociere. Prin urmare:

- explică clar, rațional și ferm ce anume vrei să obții. Nu te scuza pentru ce trebuie să faci sau să spui și nu îngădui ca tonul vocii sau gesturile tale să sugereze o atitudine de scuză;
- nu sugera, prin cuvinte sau prin gesturi, că este loc pentru un compromis în ceea ce privește problemele pe care știi că trebuie să le susții cu fermitate;
- fii politicos și practic, fii prietenos – dacă această atitudine se potrivește situației – și controlează-ți întotdeauna emoțiile. Dar nu folosi **niciodată** expresii cu nuanță declarativă sau formulări menite să reducă tensiunea; ele ar putea fi interpretate ca exprimând nesiguranța sau scuza. Aceasta înseamnă, de fapt, ca în anumite cazuri să eviți în mod conștient expresii care pot să-ți vină automat în minte, cum ar fi:

„Îmi pare rău că s-a întâmplat așa, dar..."

„Aș vrea să te ajut, dar..."

„Efectiv, nu aș vrea să accept mai puțin de ..."

„Sunt într-o situație dificilă..."

Când de fapt ar trebui să spui:

„Asta este situația..."

„Nu pot să fiu de acord cu așa ceva, totuși..."

„Nu pot accepta mai puțin de..."

„M-ai pune într-o situație dificilă dacă..."

Nu-ți cere scuze pentru o situație care nu este din vina ta și care poate fi din cauza partenerului tău.

Nu spune niciodată „poate" când vrei să spui „trebuie".

Nu spune niciodată „cred" când vrei să spui „știu".

4.12 DE LA INTERESE LA SOLUȚII

Trebuia să fi acumulat multă experiență până acum, ca să faci din acest stadiu al negocierii mai degrabă un exercițiu de negociere în comun decât o serie de compromisuri neplăcute.

În acest stadiu, principiile tale ar trebui să fie următoarele:

- fii receptiv;
- dă dovadă de imaginație.

În principal, aceasta este concluzia Capitolului 3. Dacă intenționezi să ajungi la o soluție de tipul „Învingător / Învingător", trebuie să **te detașezi** de problemă și să nu te preocupi de „caimacul" care nu va mulțumi niciodată ambele părți.

BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Într-o negociere, intră cu orice preț cu o idee fermă despre **interesele** tale, dar fii receptiv în ceea ce privește **soluția.** Nu porni de la ideea că soluția se găsește undeva **la jumătatea drumului** dintre tine și partenerul tău – s-ar putea ca ea să fie în fața voastră, a amândurora.

Să nu adopți atitudinea „interesele lor sunt problemele lor". De fapt, ele sunt moneda ta de schimb în afacerea pe care urmează să o faci.

Caută mai întâi **interesele comune** și apoi **interesele compatibile;** cea mai bună metodă constă în climatul creat de o „ședință de brainstorming".

Este un fapt general acceptat că, în marea majoritate a negocierilor, ședința de brainstorming, în sens clasic, nu poate fi practicată sau nu este adecvată, datorită cadrului ei neoficial; cu toate acestea, principiile sale vor fi perfect relevante pentru nevoile tale. Ele vor duce la:

- crearea unui climat în care tu și partenerul tău vă puteți gândi la cât mai multe idei posibile și relevante pentru o soluție;
- realizarea acestora în comun;
- evitarea „judecării" vreunei idei, până ce nu au fost prezentate **toate** ideile.

Depinde de tine să creezi un climat de încredere și propice rezolvării reciproce a problemelor, în care atât tu, cât și partenerul tău să vă simțiți liberi să emiteți idei. În alte condiții v-ați feri, ați fi prea precauți sau pur și simplu v-ați simți jenați să menționați acele idei.

Poți să folosești orice situație sau mijloc care simți că se potrivesc cu subiectul, starea de spirit și gradul de formalism al întâlnirii – liste de control, panouri de prezentare, diagrame –, sau puteți sta lejer împreună la o cafea, departe de orice atmosferă oficială, cu un creion și o hârtie și să orientezi discuția astfel încât următorul lucru pe care-l spuneți să fie „doar o idee".

BCU IAȘI - UNIVERSITY LIBRARY

PAS STRATEGIC 12

Amintește-ți o negociere sau un conflict în care tu ai fost una dintre părți. Folosind avantajul retrospectivei și al suspendării dimensiunii emoționale, încearcă să găsești cât mai multe idei de soluții care consideri că ar merita să fie discutate. Fă acest lucru din punctul tău de vedere și apoi din punctul de vedere al partenerului tău sau al „celeilalte părți". Nu lua în considerare doar ceea ce este evident sau previzibil – încearcă să exprimi în cuvinte unele idei care ar putea fi ascunse în spatele unei abordări prea „conservatoare" sau precaute a negocierii sau a rezolvării problemelor.

Răspunsurile tale vor avea o tentă personală, dar valoarea lor constă în faptul că vei ști ce să faci data viitoare, când vei fi într-o situație similară.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.13 TREBUIE SĂ ȘTII CE ÎNCERCI SĂ OBȚII

Dacă în timpul negocierii trebuie să fii receptiv și atent la felul în care poate evolua soluția, în timpul discuțiilor și ședințelor de brainstorming trebuie să ții permanent sub observație în **fiecare stadiu ceea ce** încerci să obții și **cu cine** încerci să realizezi ceea ce-ți propui.

Ca să reușești acest lucru, trebuie să eviți greșeala de a avea în vedere numai interesele proprii. Vezi care sunt interesele partenerului tău de negociere și manifestă un **interes dublat de curiozitate** pentru situația sa. Este el complet independent? Sau îi reprezintă pe alții? Dacă da, atunci pe cine? Este posibil să fie susținut de șeful său, sau de o echipă, sau de un grup neoficial? Ai făcut tot ce era posibil – trebuie vreunul dintre voi să facă referire la întâlniri anterioare, să se consulte cu alții sau să se gândească la etapa următoare?

S-ar putea foarte bine ca derularea în sine a negocierii să arate că nici unul dintre parteneri nu este abilitat să facă ceea ce este celălalt interesat. Dacă așa stau lucrurile – și cu cât vei apela mai des la tehnicile deschise, cum ar fi brainstorming-ul, cu atât mai repede vei afla acest lucru – atunci nu ai pierdut timpul de loc; ai făcut un scenariu și ai clarificat problemele, deci:

- concentrează-te pe ce crezi că poți obține;
- asigură-te **ce** va fi oferit din partea celui cu care negociezi, și de către **cine;**
- nu te teme să ratezi o înțelegere, dacă este dintr-un motiv care va conduce în cele din urmă la o soluție;
- nu rata prilejul favorabil de a-ți convinge partenerul de părerile tale, dacă este evident că, de fapt, **nu el, ci oamenii pe care îi reprezintă** nu sunt de acord cu tine;
- în timp ce te concentrezi asupra intereselor proprii, ajută-ți și partenerul să se concentreze asupra intereselor sale.

S-ar putea să constați că rolul tău se schimbă subtil în timpul derulării unei negocieri. Departe de a ți se împotrivi, partenerul tău vede clar avantajele negocierii cu tine și pur și simplu dorește ca tu să-l ajuți, oferindu-i argumente solide pe care să le adopte și să le **„vândă"** celor pe care-i reprezintă.

Dacă te afli în această situație, fă tot ce poți să îl ajuți:

- **reacționează** la situația care apare;
- **ajută**-ți partenerul să fie de acord;
- **propune** numai acele soluții pe care partenerul tău **poate** să le accepte;
- **nu** îți strânge partenerul cu ușa.

Oferă partenerului cât mai multe argumente pentru a-și atinge scopul – de a câștiga ce este **posibil** și de a ignora ce este **imposibil.** În mod special:

- oferă-i argumente care fac apel la **legitimitate;**
- găsește căi care **ocolesc** „principiile" obstructive;
- citează cazurile precedente, dacă acestea există;
- arată-i partenerului cât de puțin îl costă, de fapt, ceea ce vrei tu;
- evită orice amenințări și avertismente severe privind consecințele în cazul în care nu ajungeți la un acord; în schimb, dacă partenerul este de acord, „blindează-l" cu **oferte** și oportunități posibile;
- adoptă o atitudine pozitivă.

Să vedem un **exemplu** sub formă de dialog, luat tot din mediul industrial:

– Pot încerca să rezum așa cum văd eu poziția ta. Corectează-mă dacă greșesc. Spui că accepți faptul că am nevoie să obțin această prelungire a programului de lucru și ești conștient care este schema de eșalonare a producției. Amândoi vrem ca firma să valorifice acest nou prilej favorabil pe piață. În orice caz, ești foarte preocupat de consecința pe care aceasta o are asupra modului de lucru și timpului liber ale oamenilor tăi. Sincer vorbind, ești mai preocupat de efectul pe care-l are asupra stării lor de spirit și asupra vieții lor personale decât de bani.

Te îngrijorează și faptul că aceasta ar putea fi „tăișul securii" și că situația ar putea fi privită de oamenii tăi ca o problemă de principiu – adică ei nu ar trebui să fie forțați să lucreze peste ziua normală de muncă, indiferent dacă sunt plătiți suplimentar. Până aici am dreptate?

– Mai mult sau mai puțin. Nu m-am exprimat chiar așa, dar cam asta am vrut să spun.

– Bine. Hai să analizăm cu atenție. Mă bazez pe faptul că pe amândoi ne interesează același lucru.

– Iată o schimbare plăcută în discuție!

– Trebuie să asigur un schimb de lucru până la ora 9 seara. Sunt de acord că oamenii nu pot fi obligați să facă așa ceva, dar aș avea necazuri cu oamenii mei dacă aș încălca principiul „plata numai pentru un schimb". Accept totuși poziția pe care te menții, ca oamenii tăi să primească ceva în plus pentru că lucrează la ore nepotrivite. Contractul oficial pe care îl avem nu ne este de folos în acest sens. **Eu** consider că se prevede în contract că putem adăuga oricând ceva la lista de sarcini; tu crezi că avem dreptul să suplimentăm numai în limita programului normal de lucru. **Tu** vrei să protejezi controlul pe care oamenii tăi îl au asupra vieții personale și crezi că ei ar fi furioși dacă ai abdica de la acest principiu. Ei vor să respecte raportul dintre „timpul de muncă" și „timpul liber". Ar face poate un compromis, însă pentru o sumă de bani pe care pur și simplu nu o am.

Nu este aceasta calea pe care o dorim? Voi adopta o poziție cât se poate de oficială, dacă vrei, în susținerea principiului „zi standard", dar îi voi întreba pe oamenii tăi dacă vor să se implice în schimbarea programului lor de muncă pentru acoperirea orelor suplimentare într-un fel de program cu înregistrarea sarcinilor. Cei care sunt de acord vor lucra în acest program în schimbul unei sume totale de bani, pe care o adăugăm categoriei **standard de salarizare** – ține minte, nu dăm recompense pentru orele suplimentare. Ei vor lucra în acest program, cu regularitate, un număr **maxim** de zile pe lună. Astfel, amândoi ne păstrăm principiile intacte, oamenii tăi lucrează numai în schimbul pe care îl doresc, iar banii pe care îi vor primi sunt în limitele bugetului meu și ale așteptărilor tale, de altfel foarte rezonabile.

– Stai puțin! Aș vrea să mă uit mai atent la numărul „maxim" de solicitări de lucru în aceste schimburi **și** la suma totală.

– Bineînțeles, dar ce părere ai de această situație?

– Pare destul de atrăgătoare – cred că aş fi în stare să o „vând", **dacă** cifrele sunt satisfăcătoare.

PAS STRATEGIC 13

Vezi dialogul de mai sus şi explică atitudinea pe care a adoptat-o managerul pentru rezolvarea problemei.

Cum se prezintă el în faţa partenerului – ce atitudine adoptă? De ce este bucuros partenerul lui să discute în continuare soluţia?

Cum se putea încurca negocierea, fără acest mod de abordare din partea managerului?

În exemplul nostru, managerul şi-a informat partenerul că este conştient de nevoile pe care le au oamenii acestuia şi că de aceea poate să înţeleagă punctul de vedere al partenerului său. Ei conlucrează pentru atingerea obiectivelor, de care beneficiază şi ţelurile lor personale. Managerul se arată mai degrabă dornic să găsească o soluţie decât să negocieze doar nişte poziţii. Dacă ar fi urmat acest ultim curs, era puţin probabil că s-ar fi ajuns la o înţelegere. În orice caz, în acest mod, partenerul poate să-şi dea seama că este „consultat" şi reacţionează corespunzător.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ţine minte – să îi dai partenerului ceea ce vrea nu este un semn de slăbiciune, **dacă** te costă puţin. În plus, această atitudine îi permite partenerului tău de negociere să-ţi ofere ceea ce doreşti.

De aceea, o tactică decisivă, care trebuie să fie folosită, este să te concentrezi pe **ce** poţi obţine şi ce poţi face ca să-ţi ajuţi partenerul să-ţi dea ce vrei şi să ştii cu exactitate pe **cine** trebuie să încerci să convingi.

4.14 CRITERII OBIECTIVE

Abia după ce ai încercat toate tehnicile şi ai explorat toate căile posibile, poţi să tragi concluzia că negocierea pe care o conduci nu are o soluţie de tip Învingător / Învingător.

Întotdeauna trebuie să încerci să **elimini** situaţia în care avantajul unei persoane are drept rezultat dezavantajul alteia. Cât mai există o cale pe care se poate avansa, nu lăsa nici un impas să te împiedice să ajungi la o înţelegere.

Dacă ai procedat astfel şi aţi convenit asupra tuturor celorlalte chestiuni, întoarce-te la problema care constituie impasul şi propune recurgerea la un criteriu sau un set de criterii obiective – adică un anumit standard de lucru, comportament etc., care în termeni generali este acceptat ca **legitim** şi este relevant pentru **ambele părţi.** Criteriul poate fi un precedent, o practică obişnuită, alte convenţii curente operaţionale în altă parte şi aşa mai departe.

Nu îngădui ca discuţia principală să degenereze într-o discuţie asupra criteriilor. Dacă este cazul, supune criteriile tale unei şedinţe de brainstorming şi lasă imaginaţia obiectivă să emită mai multe idei, până puteţi găsi una sau mai multe pe care să le agreaţi amândoi.

Nu propune criterii care sunt, în realitate, argumente în favoarea ta. În acest fel, tot ce vei obţine este o reacţie similară din partea partenerului tău. O formulă de rezolvare a problemei, la care aţi ajuns împreună, are în acest cadru o şansă mai mare de succes, deoarece ambele părţi sunt interesate în rezolvarea problemei.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Fii pregătit să cedezi, dacă criteriul pe care l-ai ales oferă o soluție care pare favorabilă celeilalte părți, dar nu ceda niciodată în fața presiunilor, amenințărilor sau stimulentelor nejustificate în raport cu principiul respectiv.

PAS STRATEGIC 14

În contextul muncii pe care o depui, gândește-te la cât mai multe criterii obiective, precedente și „reguli" neoficiale, care pot fi folosite în mod legitim și relevant, pentru rezolvarea unui impas în următoarele probleme:

1. Standarde de comportament personal la locul de muncă.

2. Circulația informațiilor între departamentul tău și cel al partenerului tău.

BCUIAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.15 FII PREGĂTIT PENTRU SITUAȚIA CÂND NU AJUNGI LA UN ACORD

Îți amintești de la începutul capitolului că, dacă este posibil, nu trebuie să negociezi atunci când partenerul tău știe că nu poți accepta posibilitatea de a nu ajunge la un acord. În orice caz, există cu siguranță ocazii în care, indiferent cât de cooperant lucrează, cât de mult se consultă sau se referă la criterii obiective, cele două părți nu ajung la un acord.

Fii pregătit să te confrunți cu această situație. E bine să ai la îndemână, gata redactată și pregatită de acțiune, ceea ce autorii Fisher și Urg numeau „cea mai bună alternativă la un acord negociat" (**BATNA**).

Adesea, vei intra într-o negociere având în minte următorul plan:

„Ca soluție ideală vreau X, dar aș fi bucuros să obțin Y și în nici un caz nu accept mai puțin de Z".

Acesta este un plan schematic bun și eficient, dar suferă de **inflexibilitate.** Se preocupă mai degrabă de poziții decât de interese. Nu se îngrijește de situațiile în care – dintr-un motiv bine întemeiat pe care nu l-ai luat în considerație anterior – ar merita să accepți ceva mai puțin decât „limita inferioară" pe care ți-ai fixat-o inițial.

Folosind metoda de abordare BATNA, în orice domeniu de discuție ai intra, vei fi flexibil și totuși sigur; avantajul tău va fi că vei **cunoaște** exact care este cea mai bună alternativă posibilă la lipsa unui acord, vei **aprecia** valoarea sa relativ la cea mai bună ofertă pe care ai putea să o primești și vei **compara** cele două soluții pe tot parcursul procesului. În acest fel, este mai mică probabilitatea să accepți ceea ce în mod normal ar trebui să respingi sau să respingi ce ar trebui să accepți.

Dacă ne uităm la exemplul din 4.13, cea mai bună alternativă pentru manager la un acord negociat ar fi putut foarte bine să fie derularea unui plan de producție lărgit, cu angajați noi. Pentru grupul de oameni ai partenerului său, alternativa putea fi continuarea activității ca până atunci, fără acceptarea ofertei

privind îmbunătățirea sistemului de plată. Ambele părți trebuie să evalueze aceste opțiuni în comparație cu **setul de idei** care apar în timpul negocierii.

Dacă atunci când totul a fost spus și făcut, oamenii preferă să se mențină pe aceleași poziții în fața oricărei oferte pe care o face managerul, iar acesta din urmă poate să accepte mai ușor inconvenientul și costurile pe care le implică niște angajări noi decât orice altă posibilitate pe care ceilalți ar accepta-o, atunci ambele părți **ar trebui** să renunțe să mai ajungă la un acord. Renunțarea la încheierea acordului este, în acest caz, soluția cea mai înțeleaptă.

Dacă preferi să discuți în condițiile BATNA sau de „limită inferioară", este important să rămâi **receptiv** în ceea ce privește soluțiile, dar foarte **sigur** de consecințele situației în care nu apare nici o soluție. Nu este nevoie să ajungeți la un acord. Dacă alternativa pe care o ai la un acord (inclusiv consecințele relațiilor viitoare dintre cele două părți) este mai atractivă decât cel mai bun acord la care ai putea ajunge, atunci alege prima variantă.

De asemenea, dacă încerci să afli cât mai exact care este cea mai bună BATNA pentru partenerul tău, poți crește cu mai multă ușurință probabilitatea de a recurge la propria ta alternativă. În exemplul 4.13, partenerul de negociere al managerului știe probabil că BATNA acestuia este costisitoare și neconvenabilă. Dacă poate să estimeze **cât** este de costisitoare și neconvenabilă, se va afla într-o poziție puternică atunci când va veni la discuții ulterioare privind cheltuielile și distribuția sarcinilor suplimentare.

4.16 TRATAREA CAZURILOR DIFICILE

Partenerul necooperant

În lumea reală trebuie să intri în contact cu cei care – pentru un motiv sau altul – preferă să se cramponeze de o formă de negociere rigidă, de pe poziții fixe. Ce trebuie să faci în aceste cazuri?

Cum poți

- să eviți tu însuți să aluneci într-o negociere pe bază de poziții fixe?
- să îl determini pe partenerul tău să poarte o discuție constructivă?

Iată în continuare câteva sugestii:

- **Nu-ți lua revanșa.** Aceasta este regula numărul unu. Negocierea intereselor nu este mai puțin utilă atunci când cealaltă parte decide să nu o aplice. Urmărește motivele. Cere argumente, chiar și atunci când știi că nu există. Scoate în evidență partea slabă a modului de negociere adoptat de partenerul tău.
- **Solicită** idei și critici. Fii pregătit să ceri partenerului de negociere să se pună în locul tău.
- **Menține atenția** partenerului tău concentrată asupra problemelor dezbătute, și **nu** asupra ta.
- **Ori de câte ori** are loc un atac nerezonabil sau cu tentă personală, ignoră-l. Nu spune nimic. Așa cum cel mai bun fundal pentru un tablou este albul imaculat, tot așa cea mai bună metodă pentru a scoate în evidență un atac nerezonabil este să păstrezi tăcerea absolută. Apoi reorientează discuția.
- **Pune întrebări,** mai degrabă decât să faci afirmații. Cere argumente, explicații, cifre, rezumate, precedente, criterii obiective, sprijin – chiar dacă știi că nu vei primi răspuns.
- **Repetă mereu** dorința ta entuziastă de a găsi o soluție corectă și disponibilitatea pe care o ai pentru referirea la criterii obiective.
- **Încurajează orice** semn de cooperare, oricât de mic ar fi el. Primește-l cu bucurie, apreciază-l, concentrează discuția asupra lui, nu-l lăsa să scape.
- **Fă un rezumat** despre ce ați convenit împreună. Izolează problemele despre care ați avut păreri divergente.
- **Dacă BATNA ta** este mai avantajoasă decât pare să creadă partenerul tău, informează-l cât este de acceptabilă.
- **Dacă nimic altceva nu dă rezultate** – amână, trage concluzii, lasă spiritele să se liniștească, lasă problema în așteptare.

„Trucuri murdare"

Oricât de personală sau lipsită de etică ar fi metoda pe care o folosește partenerul tău, să nu răspunzi cu aceeași monedă și să nu capitulezi. Recunoaște-o, izoleaz-o, întreabă care este justificarea ei, sugerează efectul ei contraproductiv.

Figura 4.6. prezintă câteva dintre cele mai comune tactici lipsite de scrupule cu care te **poți** confrunta.

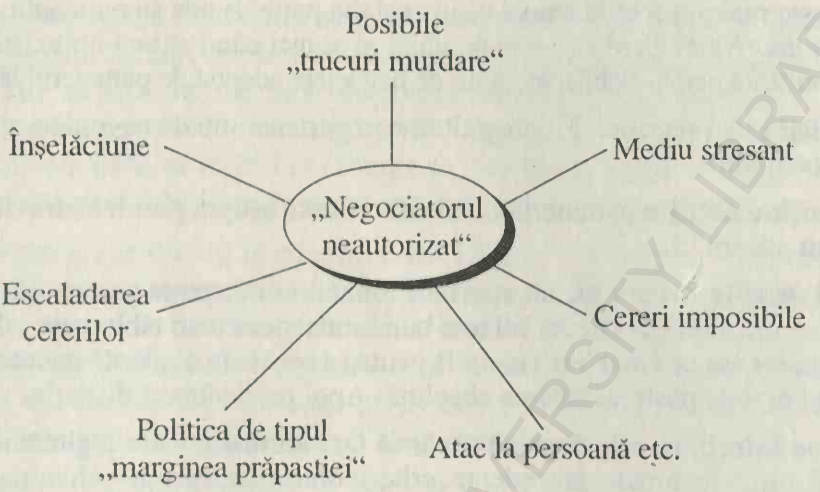

fig. 4.6

Să vedem care sunt modalitățile de depășire a acestor tactici lipsite de scrupule.

Mediul stresant – creat de lumină, zgomot, distragerea atenției, repartizarea inegală a locurilor etc. Conveniți de comun acord să vă întâlniți pe „teren neutru“. Spune acest lucru în mod explicit. Nu fi prea politicos ca să te protejezi, dar **nu acuza.** Acceptă de asemenea că și partenerul tău poate fi într-o stare de stres. Dacă biroul sau locul tău de muncă intimidează în vreun fel, folosește alt loc pentru întâlnire.

Atac la persoană – sarcasm, insulte. Tăcerea este primul răspuns. Dacă persistă, menționează-l, descrie-l și cere să înceteze. Cu cât faci acest lucru mai amănunțit, mai explicit și mai **„la obiect“,** cu atât mai bine.

Înșelăciune – minciuni, jumătăți de adevăr, zvonuri nefondate. Amână, dacă ai astfel de suspiciuni. Verifică cum stau lucrurile. Nu acuza pe nimeni de înșelăciune, dar arată clar și explicit că ești conștient de faptul că s-au făcut

declarații neadevărate, sau că partenerul tău a fost „greșit înțeles". În același timp, fii sigur de faptele tale. Dacă nu știi ceva sigur, nu vorbi ca și când ai ști despre ce e vorba.

Negociatorul „neautorizat" – tocmai când ți-ai jucat toate cărțile, partenerul tău spune că trebuie să se consulte cu șeful sau grupul său, deși ți-a dat de înțeles că are libertate de acțiune. Trebuie să știi exact cine este cel cu care trebuie să tratezi și care este nivelul de autonomie sau flexibilitate de care se bucură. Pentru această situație dificilă nu există „remediu", poți doar să o preîntâmpini.

Cereri imposibile – fă-le să arate atât de imposibile și nerealiste pe cât sunt. Nu da impresia că le poți lua în serios, dar ține-ți cumpătul tot timpul; comportă-te profesional și practic. Dă argumente și explică cât de departe sunt revendicările de problema în cauză. Evită comportamentul exclamativ sau retoric.

„Știi că nu pot accepta acest lucru, pentru următoarele motive..."

este o replică mult mai bună decât

„Probabil că glumești!" sau „Crezi că pot să fac orice mi-ai cere?"

Escaladarea cererilor – tocmai când sunteți pe punctul de a ajunge la o înțelegere, partenerul tău ridică deodată ștacheta pretențiilor și tu nu mai ai nimic de dat. În acest caz, cea mai bună soluție este prevenirea. În fiecare stadiu al discuției, asigură-te că partenerul tău este lămurit ce i se oferă și ce i se cere. Clarifică – atunci când observi că e cazul – orice deviere de la aceste poziții clare. Condiționează în întregime **orice** oferi, de tot pachetul de probleme pe care le-ați convenit. Partenerul trebuie să știe că **tot** ce oferi va fi retras în întregime, dacă nu își dă acordul asupra uneia dintre probleme.

Politica de tipul „marginea prăpastiei" – partenerul tău te împinge chiar în punctul în care lipsa unui acord ți-ar pricinui probleme majore. Într-adevăr, el spune „pot să rămân pe această poziție atât de mult cât durează să obțin ceea ce vreau". Cunoaște faptele tale, alternativa ta BATNA și alternativa parteneru-

lui tău. Dacă ţi se pare că va fi folosită această tactică, atunci fii pregătit să-ţi alegi cu grijă BATNA, **cu mult timp înainte** ca întârzierea să-ţi creeze probleme. Să fii întotdeauna **primul** pregătit să nu încheie un acord într-o negociere. Procedând astfel, vei semnala înşelăciunea partenerului tău sau cel puţin vei minimaliza pericolul existent pentru propriile tale interese.

Partenerul stresat

Să tratezi cu un negociator stresat, nesigur, repezit, nervos sau reticent poate fi la fel de dificil, dacă nu chiar mai greu, decât cu un partener lipsit de scrupule. Fă tot ce poţi ca să îl relaxezi. Nu folosi un mediu stresant. Micşorează nivelul de formalism.

Informează-te şi sondează ca să obţii cât mai multe informaţii. Foloseşte tehnica „semnal" pentru a-ţi încuraja partenerul să-ţi dezvăluie ce încearcă să obţină. Foloseşte amânarea. Dă-i încredere.

PAS STRATEGIC 15

Imaginează-ţi că ai pasat responsabilitatea ta de a negocia unui coleg nou, mai puţin experimentat. Descrie sfaturile pe care le-ai da acestui coleg, în cazul în care ar trebui să trateze cu următorii parteneri:

1. Un partener care se află în pericolul de a i se retrage statutul de negociator, dacă nu finalizează cu succes această negociere.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITAR LIBRARY

2. Cineva care cere întotdeauna o „ofertă" și nu sugerează niciodată ce are de gând să facă.

3. Cineva care negociază de mai mult timp de când ești tu pe lume – cineva care „a mai văzut așa ceva", „cunoaște toate trucurile" și este preocupat să mai facă o „cucerire".

4. Cineva care, indiferent de problemă, nu reacționează decât în ultimul moment.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Poate eşti interesat să compari răspunsurile tale cu următoarele:

1. Asigură-te întotdeauna că partenerul tău se simte în largul său, folosind tehnicile care sunt prezentate în acest capitol. Este puţin probabil să se ajungă la un rezultat fructuos al negocierii dacă una dintre părţi este stresată să „producă bunuri".

2. Pune întrebări, nu face afirmaţii. Trebuie să-ţi încurajezi partenerul să spună ce vrea folosind criteriile obiective cu ajutorul cărora amândoi puteţi să lucraţi în vederea obţinerii unei soluţii.

3. Întotdeauna să menţii cu fermitate discuţia concentrată pe problema care face obiectivul negocierii. Nu te lăsa antrenat pe linia secundară a problemelor personale sau a oricărui truc la care poate să recurgă partenerul tău.

4. În acest context, asigură-te întotdeauna că partenerul tău ştie şi este de acord cu ce s-a oferit şi ce s-a cerut. Nu continua până nu ai acordul partenerului în fiecare stadiu al negocierii.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

REZUMATUL CAPITOLULUI

Deoarece ai terminat de parcurs acest capitol, ar trebui acum:

- să fii conștient de importanța fundamentală a negocierii, ca funcție principală a managementului;
- să poți să identifici acele activități din cadrul muncii tale care sunt, în esență, negocieri – și să identifici acele activități și situații în care negocierea este inadecvată;
- să recunoști importanța negocierii orientată mai degrabă pe interese decât pe poziții;
- să fii pregătit să folosești tehnici care te ajută să separi oamenii de probleme;
- să înțelegi cum să tinteşti spre soluții care se bazează pe compatibilitatea intereselor;
- să-ți amintești tehnici de depășire a abordărilor neprincipiale și nefolositoare ale negocierii și de repunere a negocierii pe cursul ei firesc.

Dacă nu ești sigur de unul dintre aceste domenii, întoarce-te și recitește partea/părțile relevante din text.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Lecturi suplimentare:

Drummond H.	Conducerea personalului dificil Kogan Page, 1993
Eales-White R.	Puterea convingerii Kogan Page, 1992
Fisher R. şi Urg W.	Să ajungi la un acord Hutchinson, 1981
Handy C.B.	Înţelegerea funcţionării organizaţiilor Penguin Harmondsworth, 1985
Laborde G.Z.	Influenţă şi integritate Signatory, 1983
Peters T.J. şi Waterman R.H.	În căutarea perfecţiunii Harper şi Row, 1981
Wilson G.	Rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor Kogan Page, 1993

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

RENTROP & STRATON

Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

vă oferă alte 4 lucrări de excepție:

PLANIFICAREA ȘI CONTROLUL SCHIMBĂRII

„Totul este în continuă schimbare" – se spune.
De aceea este esențial pentru dvs. să înțelegeți:

- ce schimbări sunt necesare la locul de muncă;
- ce efecte au ele asupra managerului și echipei sale;
- cum să le aplicați rapid și eficient.

Iată o carte care vă va „salva" de dureri de cap.
Citind-o, veți dobândi cunoștințe și tehnici speciale referitoare la planificarea, aplicarea și valorificarea schimbării.

Preț: 19.900 lei

Preț: 19.900 lei

PLANIFICAREA ȘI CONTROLUL PROPRIEI AFACERI

Lucrarea păstrează stilul direct, orientat spre aplicabilitate imediată (specific americană) și reflectă toate elementele caracteristice din România de azi:

- vă îndrumă, pas cu pas, în elaborarea unui plan de afaceri;
- vă ajută să vă dezvoltați afacerea pe linia planificată;
- vă oferă instrumente pentru măsurarea progresului în direcția atingerii obiectivelor.

Informații și comenzi pentru lucrările prezentate, la numerele de telefon:
(01) 311 28 12, 311 28 34, 314 25 15
092 722 624, 092 722 625 – Serviciul Clienți

125895

SECRETELE SUCCESULUI ÎN VIAȚĂ

Dacă doriți să câștigați mai mult, dacă doriți să reușiți în viață aplicați cu rigurozitate tehnicile din această carte. Veți deveni un profesionist în tot ceea ce faceți.

Din cuprins: ● Înfrângerea fricii de eșec ● Cum se pot obține informațiile de care ai nevoie ● Luarea deciziilor ● Arta de a te face plăcut altora ● Revitalizarea propriei cariere.

Preț: 14.900 lei

ORGANIZEAZĂ-ȚI BINE TIMPUL

Secretul carierei dvs. este rezultatul modului în care vă folosiți timpul.

Lucrarea de față vă oferă șansa de a obține maximum de rezultate în timpul avut la dispoziție.

● Definiți țelurile ● Stabiliți prioritățile
● Țineți cont de curba performanțelor
● Utilizați planuri zilnice

Astfel vă veți putea atinge în mod sistematic și consecvent scopurile.

Preț: 19.900 lei

Informații și comenzi pentru lucrările prezentate, la numerele de telefon:
(01) 311 28 12, 311 28 34, 314 25 15
092 722 624, 092 722 625 – Serviciul Clienți

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Rezolvarea conflictelor și negocierea

În orice firmă, întreprindere, organizație, conflictele sunt inevitabile; însă modul în care te descurci cu aceste conflicte îți oferă sau îți spulberă șansa de succes.

Cartea de față vă „înarmează" cu calitățile necesare pentru a stinge situațiile conflictuale și pentru a dobândi și a menține tot sprijinul colegilor. Este prevăzută cu pași strategici cât se poate de practici și cu liste de verificare în detaliu, care vă permit să aplicați niște aptitudini manageriale deja verificate cu succes, la situația concretă în care vă aflați.

Sunt prezentate diverse situații și se oferă sfaturi competente privind:

- promovarea unei ambianțe de lucru sănătoase
- dirijarea către o situație 100 % câștigătoare
- evitarea conflictelor distructive și controlarea stării emoționale
- recunoașterea variatelor forme și cauze ale unui conflict
- arta de a interveni și negocierea.

Lucrarea vă dezvăluie arta de a comunica eficient pentru obținerea de informații și rezolvarea problemelor ce păreau insurmontabile.

ISBN 973-9495-48-6

LEI 24.900